

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب

إعداد الطالبة
إلهام نايف محمود أبو حمدي

إشراف
الأستاذ الدكتور أحمد بطاح

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2005

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY

Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة الهام نايف أبو حمدي الموسومة بـ:

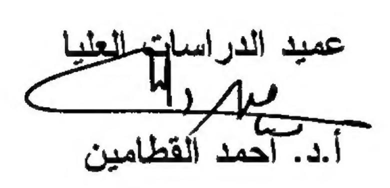
أثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرار في إقليم الجنوب

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

القسم: الإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. أحمد بطاح		2005/12/18	مشرفاً ورئيسا
أ.د. اخليف الطراونة		2005/12/18	عضواً
د. عبدالفتاح خليفات		2005/12/18	عضواً
د. محمد الحراحشة		2005/12/18	عضواً

عميد الدراسات العليا



أ.د. أحمد القطامين



MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

إهـــداء

إلـــى والـــدي العزيزين اللذين بذلا الكثير من اجلي منذ صغري، أطال الله بعمريهما.

إلى المرحوم عمي، تقديراً وامتناناً، داعيا الله العلي العظيم أن يسكنه فسيح جناته.

إلـــى زوجـــي الحبيـــب، والذي لولا مساندته المستمرة، لما قدّر لي إنجاز هذا العمل.

إلـــى أبنائـــي الأحباء، الذين أخذت من وقتهم الكثير. إلى أخواني وأخواتي الأعزاء. إلى أفراد العائلة والأصدقاء.

اهدي لهم جميعا هذا الجهد العلمي المتواضع.

الهام نايف محمود أبو حمدي

شكر وتقدير

أتقــدم بخـــالص شــكري وتقديري إلى أستاذي الدكتور احمد بطاح، لما أحاطنـــي بـــه من عناية وتوجيه في مراحل الإعداد والكتابة، والذي لم يتوان عن تقديم العون والمساعدة لي في إنجاز هذه الرسالة. له مني جزيل الشكر والامتنان، شـــاكرة له جهوده وإرشاداته وملاحظاته القيمة، والوقت الذي منحه لي، فله مني كل الشكر والتقدير والعرفان.

كمـــا وأتقـــدم بالشـــكر والـــتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة لما أبدوه من ملاحظات وتوجيهات قيمة وبناءة ساهمت في إثراء هذه الرسالة.

وعـــرفانا بالجميل، أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم وشارك في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الهام نايف محمود أبو حمدي

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
إهـــــداء	أ
شكر وتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة الملاحق	ز
الملخص باللغة العربية	ح
الملخص باللغة الإنجليزية	ط
الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها	1
1.1 مقدمـــــة	1
2.1 مشكلة الدراسة	3
3.1 هدف الدراسة	6
4.1 أهمية الدراسة	6
5.1 أسئلة الدراسة	6
6.1 حدود الدراسة	7
7.1 تعريف المصطلحات	7
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	9
1.2 الإطار النظري	9
1.1.2 تطور مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية	9
2.1.2 تعريف القرار الإداري	10
3.1.2 عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية	11
4.1.2 أهمية اتخاذ القرارات الإدارية	13
5.1.2 مراحل عملية اتخاذ القرارات	14

6.1.2 انواع القرارات........................ 17
7.1.2 تحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها........ 22
8.1.2 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات........ 24
2.2 الدراسات السابقة........................ 30
1.2.2 الدراسات العربية........................ 31
2.2.2 الدراسات الأجنبية........................ 38
الفصل الثالث : المنهجية والإجراءات........................ 42
1.3 مجتمع الدراسة وعينتها........................ 42
2.3 أداة الدراسة........................ 45
3.3 صدق أداة الدراسة........................ 46
4.3 ثبات أداة الدراسة........................ 47
5.3 تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية................ 47
6.3 المعالجة الإحصائية........................ 47
الفصل الرابع: عرض النتائج........................ 49
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات................ 66
1.5 المناقشة........................ 66
2.5 التوصيات........................ 76
المراجع........................ 73
الملاحق........................ 80

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية والخاصة حسب المديرية والجنس ومستوى المدرسة.	43
2	توزيع أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية والخاصة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة.	44
3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب حسب الأهمية والمستويات لفقرات العوامل الإنسانية مرتبة تنازليا.	50
4	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب حسب الأهمية والمستويات لفقرات العوامل التنظيمية مرتبة تنازليا.	52
5	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب حسب الأهمية والمستويات لفقرات العوامل البيئية مرتبة تنازليا.	53
6	تحليل التباين الرباعي four way anova لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة على العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.	55
7	تحليل التباين الرباعي four way anova لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة على العوامل التنظيمية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.	57
8	نتائج استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير الخبرة الإدارية للعوامل التنظيمية.	58

9	قيم الفروق لجميع مستويات الخبرة للعوامل التنظيمية	59
10	تحليل التباين الرباعي four way anova لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة على العوامل البيئية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.	60
11	نتائج استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية متغير الخبرة الإدارية للعوامل البيئية.	61
12	قيم الفروق لجميع مستويات الخبرة للعوامل البيئية	62
13	نتائج تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات four way manova لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة على العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية لعملية اتخاذ القرار.	63
14	تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات one way manova لأثر الخبرة الإدارية على العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.	65

قائمة الملاحق

الرمز	المحتوى	الصفحة
أ	أنموذج مخاطبة المحكمين للحكم على الاستبانة	80
ب	أسمـــــــاء المحكمين لأداة الدراســــــــة	82
ج	الصــــــــورة الأولية لأداة الدراســـــــــة	84
د	الصــــــــورة النهائيــــة لأداة الدراســـــــة	88

الملخص

أثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب

الهام نايف محمود أبو حمدي

جامعة مؤتة، 2005

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية على عملـية اتخـاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات.

وقد أشارت النتائج إلى ما يلي :

1ـ ان أهـم العوامـــل الإنسانية المؤثرة : العدالة، وتحمل المسؤولية، والالتزام نحـو القـرارات، واقلها أهمية تغيير القرار والتراجع عنه. أما العوامل التنظيمية فأكثرها أهمية: الالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات، وفتح قنوات اتصال فعال، وإدارة الوقـت، أما اقل الفقرات أهمية فهي: عدد المعلمين، ومشكلة تبادل الأفكار مـع المسـتويات الإداريـة العليا. أما العوامل البيئية فقد كانت: استخدام وسائل التكنولوجـيا، والتأثر بالقيم الدينية، ومراعاة التقاليد والأعراف. أما اقلها أهمية فقد كانـت: الـتأثر بالتنظيمات غير الرسمية والمحسوبية والمجاملة وتدخل العلاقات الشخصية.

3ـ لا توجـد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) بين العوامل التنظيمية والبيئـية تعـزى لمتغيرات:الجنس والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة، بينما توجد فـروق ذات دلالـة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) تعزى للخبرة الإدارية، وأوضحت الدراسة ان هذه الفروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة من مديري المدارس.

وقد أشارت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1ـ وضع قواعد على أسس علمية موضوعية من قبل وزارة التربية والتعليم للتقليل من العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار.

2ـ تعيين الإداريين التربويين من ذوي الخبرة الطويلة.

Abstract

The Effect of Human , Organizational , and Environmental Factors On the Decision Making Process of principals in the Southern Region

Elham Naif Abu – Hamde

Mu'tah, University, 2005

The study aimed to examine the effect of human, organizational and environmental factors on the decision making process of principals in southern region , and the relation of them with some variables.

The results show the following :

1- The human factors that affect were: justice, taking responsibility, commitment to decisions. The least affection factors were decision changing. According to the organizational factors: the important were commitment to the rules, successful communication skill, time management. the least important were: number of teachers. For the environmental factors: the use of technology, religious Values. and the rules. The least important were : the affect of informal organization, and social relation.

2- There were no significant statistical differences at ($\alpha = 0.05$) between organizational factors and environmental factors related to gender, science degree ,managerial experience, and level of school. But there were significant differences due to experience of principles.

Recommendations:

1- Setting rules of subjective an scientific foundations by the ministry to of Education reduce the factors that affected decision making.

2- Appointing people with educational experience to carry out these purposes.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة:

إســتأثرت عملــية اتخــاذ القرارات الإدارية باهتمام علماء الإدارة في العصر الحديــث. وذلــك لأنهــا تعتــبر من أهم العناصر وأكثرها أثراً في حياة الأفراد، والجماعــات، وحــياة المنظمات الإدارية سواء الصغيرة منها والكبيرة، فهي تعتبر نقطــة الانطلاق لجميع النشاطات التي تتم داخل المنظمة، وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية.

إن عملــية اتخاذ القرارات عملية أساسية وهامة في عمل أي تنظيم أو مؤسسة، وتزداد أهميتها كلما زاد حجم المؤسسة، وتعددت أنشطتها. وهي عنصر هام يشترك فــيها كافــة القــيادات الإدارية،وترتبط ارتباطا مباشرا بوظائف الإدارة وعملياتها كالتخطــيط والتنظــيم والتوجيه والرقابة. لذلك وصفها وايت (White,1955) بقلب الإدارة، وشبهها ليتشفيلد (Litchfield,1956) بعجلة دائرية، تبدأ باتخاذ القــرارات وتنتهي بهــا، مما يؤدي إلى دائرة أخرى كما أوردها (الحوسني، 1999).

وإذا كانت عملية اتخاذ القرارات بهذه الأهمية في التنظيمات غير التربوية، فان أهميتها تزداد عمقا واتساعا في المؤسسات والتنظيمات التربوية التي تمثل المدارس قاعدتهــا الواســعة على المستوى الإجرائي، فالمدرسة هي التي تتولى تنفيذ السياسة التعليمــية بأهدافهــا ومراميــها، وهــي الوجه المباشر للنظام التعليمي في مواجهة المجتمع نظرا لانتشارها الواسع وتفاعلها اليومي مع مختلف فئات المجتمع (حبيشي، 1998).

وتعتــبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من أهم المهارات الواجب تنمية القيادات الإداريــة بهــا، وذلــك لأن نجاح أو فشل أي عمل يقوم به القائد يتوقف على مدى فعالــية ورشــد القــرارات التي يتخذها، وخصوصا بأن العالم اليوم يشهد تحديات وصعوبات عديدة في كافة المجالات، الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، مما أدى إلى تأثيرها وانعكاسها على الأوضاع والنظم التعليمية.

وقـد أدى الـتطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة واتساع دورها، إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة هذه التحديات، والى قادة يتمـيزون بالكفاءة والفاعلية العالية، والمهارة في اتخاذ القرارات، وهذا ما أكده عالم الإدارة دركـر (Drucker) حين قال "إن الفاعلية الإدارية ليست قدرة فطرية ولكنها قـدرة يستطيع القائد اكتسابها وتنميتها، ومن أهم القدرات التي يمكن للقائد تعلّمهـا وتنميـتها لـتجعـل مـنه قائـدا ناجحاً: الفاعلية في اتخاذ القرارات، والفاعلية في الاتصـالات، وإدارة الوقـت، والإدارة بالأهداف، وهذه القدرات تمثل الأساس الذي تقوم عليه القيادة الفعالة اللازمة لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة (كنعان، 2002).

ويـتفق الإداريون على أهمية دور مدير المدرسة في عملية اتخاذ القرارات، لمـا لهـذا الدور من أهمية في تسيير العملية التعليمية في مدرسته، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل فعال، فمدير المدرسة هو المسؤول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جمـيع العامليـن في مدرسته، وتوفير جميع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية الممكـنة لهم، في جو يساعد على نموهم مهنيا وشخصيا للقيام بأدوارهم على أفضل وجه، وهو المسؤول أيضا عن إحداث التغيير والتطوير المطلوبين في مدرسته على مسـتوى الأهـداف، والإجـراءات، وأساليب العمل، والتنظيم، وخطوط الاتصال، والعلاقـات ونظـم القـيم والاتجاهـات، لمسـايرة للمتغيرات العلمية والاجتماعية والاقتصـادية والسياسـية والثقافـية وكل هذا يعتمد على أسلوب مدير المدرسة في اتخاذه لقراراته (العمري، 1992).

إن عملـية اتخاذ القرار عملية معقدة ومتشابكة، ولعلها اكثر تعقيداً أو اكثر تشابكاً عـندما تكون على مستوى الإدارة المدرسية، إذ إن هذه الإدارة تتعامل مع الإنسان اكـثر ممـا تتعامل مع المصادر المادية. وحتى تحقق أهدافها يجب أن تكون قادرة علـى اتخـاذ القرارات الرشيدة، لما لذلك من انعكاسات على شخصيات العاملين معهـا، الأمـر الذي ينعكس في النهاية على شخصيات التلاميذ، وهم هدف العملية التربوية الأول والأخير (بطاح والسعود، 1997).

إن هــذه العملــية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية، كما تتضــمن عناصر متعددة وكثيرة، لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الأخرى (كنعان، 1995).

إن جوهــر العملية الإدارية التربوية هو اتخاذ القرارات، وبالقدر الذي يكون فــيه مــتخذو القــرارات قادرين على التغلب على المشاكل التي تواجههم في اتخاذ القــرارات، تكــون قراراتهم سليمة وتحقق الأهداف المرجوة منها. ونتيجة لإتساع العمل الإداري التربوي وتعدد مستوياته والذي لم يقتصر على المدرسة فقط، بل امتد ليشــمل مراكــز العمل التربوية كلها بدءاً من مستوى وزارة التربية والتعليم وحتى المدرســة، فقــد زادت الصعوبات التي يواجهها مدير المدرسة في اتخاذ القرارات المدرســية. والإدارة المدرســية مــن موقعها تمس كافة المكونات والعلاقات التي يــنطوي علــيها الــنظام المدرســي والتي تستهدف في النهاية تحسين عملية التعلم والتعليم.

ومن هنا فان الإدارة المدرسية تصبح موضع اهتمام كل من في المدرسة من معلميــن وطــلاب وعاملين، كما تهم المجتمع كذلك. وهذا يلقي على مدير المدرسة مهــام ومســؤوليات، لهــا أهميتها في تحقيق ما يتوقعه الجميع منه، والتي يمكن أن يعتــبرها مديــر المدرسة كصعوبات وعوامل تواجهه في اتخاذ القرارات المدرسية (العمري، 1992).

وبــناء علــى ذلــك جاءت هذه الدراسة للتعرف على العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات.

2.1 مشكلة الدراسة

اتجــه الأردن نحــو تطوير وتحديث التعليم لكي يواكب التطوير التكنولوجي الكبير في هذا العصر، ويحقق احتياجات التنمية الشاملة في البلاد. ومن ثم كان لا بد مــن إدارة واعية لرفع مستوى التعليم على درجة من الكفاية التربوية. وهذا يقتضي بالضرورة حسن اختيار القيادات والاهتمام بإعدادها وتنميتها على مختلف مستويات السلم الإداري.

والإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية، لذلك فان وضوح الطريقة التي تدار بها، وتحديد أبعادها، وأساليب العمل فيها تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها على الوجه المنشود. وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريق، وتنير السبيل أمام العاملين في الميدان، للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وتعمل على تحسين العملية التعليمية والتربوية، والارتقاء في مستوى الأداء، وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم، ومواجهة الكثير من المشكلات اليومية للحياة المدرسية وما يستلزمه ذلك من قرارات إدارية وفنية (الخوالدة، 2002).

وعلى الرغم من إمكانات الأردن المحدودة ماديا، إلا انه يسعى بشكل مستمر إلى تحقيق نقلة نوعية شاملة في العملية التربوية من خلال سلسلة من الإجراءات التي اتخذتها وزارة التربية والتعليم الأردنية، فيما يتعلق بتطوير الإدارة المدرسية وتنمية الموارد البشرية فيها، حيث وضعت في مقدمة أولوياتها تطوير عمل المدير (جرادات، 1989).

ولقد كان المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي الذي انعقد في عمان عام 1987 هو المعلم الرئيس على هذا الطريق، حيث بين أهمية دور مدير المدرسة وحيويته في تفعيل المدرسة كوحدة تطوير أساسية وأوصى بما يلي:

1- العمل على بلورة مفهوم القيادة التربوية وإعداد التربويين على مستوى مركز الوزارة والمناطق التعليمية والمدارس في ضوء مبادئ القيادة واتجاهاتها وأدوارها.

2- تحديد مسؤوليات مدير المدرسة وواجباته، وإعطاؤه مزيدا من الصلاحيات (بطاح والسعود،1997).

فالصفات القيادية والمهنية لمدير المدرسة، ومسؤولياته نحو إرشاد المعلمين ونموهم المهني، ونمو تعلم التلاميذ، والبيئة المؤثرة في عملية التعليم، جميع هذه المسؤوليات وغيرها، تجعل المربين والباحثين ينظرون إلى مدير المدرسة على انه ذو شخصية قيادية هامة ومؤثرة. لذلك يجب الاهتمام بالمدير وبطريقة اختياره

وتأهـيله باعتـباره مدخـلا أساسـياً يؤثر تأثيرا حاسما في المخرجات التي تحققها المدرسة (دواني وديراني، 1984).

وبمـا ان مديـر المدرسـة قائد تربوي في مدرسته يسهم في قيادتها، واتخاذ القرارات المتعلقة بها. ولأهمية عملية اتخاذ القرارات، فهي محور العملية الإدارية، ومن المهام الجوهرية للمدير، وان مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة بشكل خاص يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة والرشيدة لتحقيق الأهداف المرجوة على الصعيد الداخلي والخارجي.

ولكون الباحثة قد لمست واستشعرت من خلال خبرتها في العمل الإداري في مـدارس وزارة التربـية والتعليم، ان المدير يتأثر بعوامل كثيرة عند اتخاذه للقرار، واطلاعها على برامج التطوير والتدريب التربوي التي أوصت بتحسين أداء الإدارة الـتربوية في الأردن وتطويرها، وإحداث نقلة نوعية فيها حيث أكدت هذه البرامج علـى إعـادة صنع القيادة وتشكيلها، ومشاركة المعلمين في عملية صناعة القرار. بالإضـافة إلى إن كثيراً من أدبيات الإدارة التربوية قد أشارت إلى ان متخذ القرار الإداري الـتربوي يـتعرض إلـى مجموعة من العوامل تؤثر على رشدانية قراره. وللـتأكد من ذلك قامت بدراسة استطلاعية (مجموعة مقابلات) أجرتها مع (8) من مديري المدارس لمعرفة العوامل التي تؤثر على قراراتهم التربوية.

واعـتماداً علـى بعض أدبيات الإدارة التربوية في هذا المجال، ومن خلال المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع عدد من مديري ومديرات المدارس في محافظـة العقـبة. استخلصت الباحثة أهم العوامل التي يتعرض لها مديرو المدارس وتتأثر بها قراراتهم، وقد توصلت إلى التصنيفات التالية:

العوامل الإنسانية: شخصية المدير، المعلمون، الرؤساء المباشرون، الزملاء، أولياء الأمور، الطلاب، المجتمع المحلي، الحالات الإنسانية.

العوامل التنظيمية: المناخ التنظيمي، التشريعات والقوانين والأنظمة، الوقت، الاتصال، الأعمال الكتابية الروتينية، النقل الفني الفجائي للمعلمين، تغيب المعلمين.

العوامل البيئية: وسائل الأعلام، تكنولوجيا التعليم، العلاقات الشخصية، المحسوبية والقرابة، التنظيمات غير الرسمية، الظروف الاقتصادية السياسية السائدة، العلاقات الشخصية.

3.1 هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

التعرف على أهم العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس، وعلاقتها ببعض المتغيرات وهي: النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة.

الوصول إلى عدد من التوصيات، وذلك في ضوء نتائج الدراسة، تمكن مديري المدارس من التعرف على أهم العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات، وصولا إلى قرارات اكثر رشدا وفعالية.

4.1 أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة بما يلي:

يؤمل أن تقدم هذه الدراسة لمديري المدارس في محافظات إقليم الجنوب معرفة جديدة بالعوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار تساعدهم في اتخاذ القرار الأنسب.

رفد الميدان التربوي والدراسات والبحوث بدراسة حديثة تتعلق بالعوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار.حيث سيكون لنتائج الدراسة مردود إيجابي على القيادات التربوية في الميدان التربوي، ونحو تطوير وتغيير الإدارة المدرسية التي تتبناه وزارة التربية والتعليم في الوقت الحالي.

5.1 أسئلة الدراسة

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما أبرز العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظات إقليم الجنوب ؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha= 0.05$) بين العوامل الإنسانية المؤثرة على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة ؟

هـل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha= 0.05$) بين العوامل التنظيمية المؤثـرة علـى عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة ؟

هـل توجـد علاقـة ذات دلالة إحصائية ($\alpha= 0.05$) بين العوامل البيئيـة المؤثـرة علـى عملـية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة ؟

هـل يوجـد تفـاعل ذو دلالـة إحصائية ($\alpha= 0.05$) بين النوع الاجتماعي والمؤهـل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة، يؤثر على العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية لعملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس.

6.1 حدود الدراسة

تقتصـر هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والخاصـة الـتابعة لمديـريات التربية والتعليم في محافظات إقليم الجنوب (الكرك والطفيلة ومعان والعقبة) للعام الدراسي 2005/2004.

7.1 تعريف المصطلحات:

عملـية اتخـاذ القـرار:" هي اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار" (الجيوسي، 2000).

أمـا إجرائـياً فيعبر عنها في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها مديرو ومديرات المدارس المستجيبون على فقرات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

العوامل الإنسانية: هي العوامل ذات الطابع الإنساني التي توجه السلوك نحو القرار السليم، مثل شخصية المدير، المعرفة والقيم الشخصية، وعلاقة المدير بالمرووسين، المستشارين، أولياء الأمور.

أما إجرائياً فهي: مجموعة العوامل الواضحة التي تؤثر بشكل مباشر على مديري المدارس عند اتخاذهم للقرار، من خلال مجموعة الاستجابات على فقرات العوامل الإنسانية من أداة الدراسة.

العوامل التنظيمية: هي العوامل التي يفرضها النظام العام للمنظمة على المدير، وتعد من المعطيات التي يجب أن يتعامل معها بشكل يساعد في اتخاذ القرارات، منها تركيز السلطة، ونمط القرارات السائدة، ونوعها، وأسلوب اتخاذها (عبد الفتاح، 1991).

أمــا إجرائياً فهي : مجموعة العوامل التي تتعلق بالبناء التنظيمي للمدرسة وتؤثر على عملية اتخاذ القرار، من خلال مجموعة الاستجابات على فقرات مقياس العوامل التنظيمي.

العوامل البيئية: هي العوامل التي تحيط بظروف عمل المنظمة من مؤثرات اجتماعية واقتصادية وسياسية (عبد الفتاح، 1991).

أمــا إجرائــياً فهــي: العوامل الداخلية والخارجية التي تحيط بالمدرسة من خلال مجموعة الاستجابات على فقرات العوامل البيئية من أداة الدراسة.

المؤهــل العلمــي: الدرجة العلمية والمسلكية التي يحملها مدير المدرسة، وهي ثلاثة مستويات : بكالوريوس، بكالوريوس ودبلوم، ماجستير واكثر.

سنوات الخبرة الإدارية: تشير إلى عدد سنوات عمل مدير المدرسة في الإدارة وله ثلاثة مستويا : (1-5) (6-10) (11 – فاكثر).

مستوى المدرسة: أساسي / ثانوي

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 تطور مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية

أولاً : المدرسة التقليدية

تشتهر هذه المدرسة بكونها أولى المدارس الفكرية في علم الإدارة، ويعود لها الفضل في وضع القواعد والمبادئ الأساسية للوظيفة الإدارية بعد أن كانت تقوم على الصدق والتجربة المحددة والحدس والتخمين. وتعتمد هذه المدرسة في اتخاذ القرارات على ناحيتين:

أن يتوفر بالشخص الذي يتخذ القرار الرشد الواعي بحيث يختار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى من البدائل الأخرى بعد تحديد الأهداف والحلول البديلة الممكنة التنفيذ.

على متخذ القرار أن يرتب النتائج المتكونة من كل بديل سلم للافضليات ليختار البديل الذي يحقق له اكبر الأرباح أو اقل الخسائر(مشرقي، 1997).

ثانياً: المدرسة السلوكية

ان عملية اتخاذ القرارات في مفهوم المدرسة السلوكية تختلف عما هو الحال في المدرسة التقليدية حيث يكون اخذ القرار هنا تحت حالة ما يسمى بالمعقولية والمنطقية الرشيدة. معتمداً أسلوب المشاركة والأخذ بآراء الأفراد العاملين على اعتبار انهم كائن اجتماعي إداري وليس على غرار انهم كائن اقتصادي (الجيوسي، 2000). إن رواد هذه المدرسة نظروا إلى المؤسسة على إنها عضو اجتماعي فعال يؤدي وظائفه المتكاملة عن طريق سلسلة من اتخاذ القرارات الإدارية، ويرتبط مع غيره بسلسلة من العلاقات تكون النظام الاجتماعي العام (مشرقي،1997).

ثالثاً: المدرسة الكمية

إن اتخاذ القرار بشكل عام هو جوهر العملية الإدارية وتسعى الإدارة دائما إلى اتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع الأهداف المنشودة، وذلك وفقا للإمكانيات

والمـوارد المـتاحة، وعلى ضوء الموقف الراهن، ويهدف القرار إلى إيجاد الحلول اللازمـة للمشاكل الإدارية المطروحة سواء كانت مالية أو إنتاجية، ولعل أبرز سمة للمدرسـة الكمـية أنهـا تستخدم فرقا من العلماء الذين ينتمون إلى مناهج بتسميات مخـتلفة كـبحوث العملـيات، وعلم الإدارة والتي تحتاج إلى أخصائيين في مختلف العلـوم كالرياضـيات والاقتصـاد والإحصاء، فالمدرسة الكمية هي طريقة عملية تسـتخدم جمـيع الأدوات العلمـية المناسبة لتوفير أساس كمي للقرارات الإدارية (مشرقي،1997).

رابعاً: مدخل النظم

جـاءت هـذه النظرية كرد فعل للمغالاة في الاتجاه العلمي للمدرسة التقليدية والاتجـاه الإنسـاني لمدرسة العلاقات الإنسانية، بغية التوفيق بين هذين الاتجاهين العلمـي والإنسـاني. ويدخل مفهوم النظم كطريقة حديثة في التفكير الإداري حيث تـنظر الإدارة إلى الكليات مع عدم إهمال الجزيئات في معالجة المشكلات الإدارية باعتـبار المشـروع ككل متكامل ومترابط الأجزاء، فان أي قرار يكون في الواقع نتيجة سلسلة مترابطة من العمليات الذهنية في مختلف أجزاء المشروع ونتيجة لعدد مـن الظـروف والعوامل والقوى الداخلية والخارجية المحيطة بالمشروع (مشرقي، 1997).

2.1.2 تعريف القرار الإداري

مـن خلال تتبع الباحثة لمفهوم القرار الإداري في الكتب والمؤلفات الإدارية والتربوية، وجدت بان علماء الإدارة قد أوردوا العديد من التعريفات للقرار الإداري كل حسب تخصصه، وفلسفته، ووجهة نظره، وخلفيته العلمية والثقافية. وبالرغم من اختلاف هذه الآراء، إلا انه يوجد شبه اتفاق على تعريف القرار الإداري.

لقد قام العديد من التربويين بتعريف القرار، ومن هذه التعاريف:

القرار الإداري عند (عقيلي،1996، ص 211) يعني " الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره من بين عدة حلول وطرق متاحة أمام متخذ القرار، وذلك من

اجل التعامل مع أمر أو مشكلة معينة، حيث يعبر هذا الاختيار (من خلال المفاضلة) عن الحل الأمثل ".

ومديـــر مونـــدي(Monday ,1980,p,113) بأنه " عملية تقييم البدائل بهدف اختيار إحداها ".

ويعرف القرار بأنه " مجموعة من التصرفات التي يسلكها المدير متخذ القرار وينتهي إلى تفضيل بديل أوحل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة ".(صبيحات، 1994، ص13)

ويعـــرفه كرتينر (Kreitner,1995,p,239) بأنه "اختيار احسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ثم اختيار احسن وانسب هذه البدائل وفقا لطبيعة الموقف".

عرف عقيلي (1996،211) عملية اتخاذ القرارات بأنها " تعبر عن مجموعة مـــن الخطـــوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار(الذي قد يكون فردا أو جماعة) في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل).

ومن خلال التعاريف السابقة ترى الباحثة بان عملية اتخاذ القرارات تتضمن أربعة عناصر هامة هي: وجود مشكلة، ووجود بدائل، واختيار بين البدائل، وتحقيق الهدف عند اختيار البديل.

3.1.2 عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية

لا شـــك إن القـــرار عند اتخاذه هو عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشـــتركة والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص. بحيث يتم إدخالها وإخضاعها للقـــياس العلمـــي، ومعـــدلات البحـــث العلمي، والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصـــائية للوصول إلى حل أو نتيجة، وأخيراً إلى استنتاجات وتوصيات لوضع هذا الحل أو الحلول في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ. لذلك فانه لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار جملة من العناصر الرئيسية: (كلالدة، 1997)

مـــتخذ القـــرار: وقد يكون فرداً أو جماعة، لديه السلطة الرسمية أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة التي تعطيه الحق في اتخاذ القرارات الإدارية

موضـــوع القـــرار: ويمـــثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار تبني حل، لان المشكلة هي المبرر المنطقي لاتخاذ قرار.

الأهـــداف والغايات: لكل قرار هدف، ان الأهداف والغايات هي معيار صحة القرار ومعيار للتوجيهات والمقاصد.

الـــبدائل والحلـــول المحـــتملة: هذا يعني وجود بديلين أو اكثر ومتخذ القرار ملزم بالاختيار بينهـــا وجود متغيرات متجانسة ومتباينة: هذه المتغيرات كل واحد منها له تأثير باتجاه معين في عملية اتخاذ القرار.

المعلومـــات والبيانات: لا بد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وأبعادها، وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنها.

التنـــبؤ: هـــو شـــيء أساســـي لمتخذ القرار، وذلك ان معظم القرارات تتعامل مع متغـــيرات مســـتقبلية معظـــم اتجاهاتهـــا مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاساتها وتأثيرها على المؤسسة.

القيود: يواجه متخذ القرار عددا من القيود البيئية الداخلية والخارجية تضع معوقات أمامه عند اتخاذه القرار. (عقيلي،1996)

وأشـــار (الجيوسي،2000) إلى مجموعة من الاعتبارات الواجب توفرها في عملية اتخاذ القرار هي:

1. ضرورة توافر المرونة الذهنية التي تكفل الإلمام بالعناصر الأولية والعاطفية والرشـــيدة. بمعـــنى أن يكـــون تفكير متخذ القرار منطقيا، وخاليا من الشك والتناقض، ودقيقا وواضحا ومفهوما.
2. ان يكون القرار علميا وقابلا للتطبيق حتى يسهم في تحقيق الهدف.
3. إقناع المجموعة بسلامة وحيوية القرار، حيث يتطلب ذلك شرح القرار.
4. تقدير ودراسة العوامل والظروف البيئية المحيطة قبل اتخاذ واختيار القرار.
5. ان عملية اتخاذ القرار تتطلب وقتا كافيا لكي يتم تحديد المشكلة بالدقة الكافية وتحليلها.
6. المتابعة للقرار وما يتبعه من سلسلة من الأعمال.

من هنا، فان الدراسة ترى أنه لا بد للمدير متخذ القرار من الأخذ بعين الاعتبار عـدة متطلـبات أساسية لكي ينجح القرار، من أهمها: ان تتوفر لدى المدير الخبرة والمهـارة، والمعلومات والبيانات في الوقت المناسب، لان المعلومات تعتبر العمود الفقري للعمل الإداري الذي يتوقف في ضوئها جودة القرارات التي تتخذ، والتكاليف المالـية والجهود البشرية والأدوات اللازمة لتحليل المعلومات ومقارنتها، وان يكون القـرار واضـحا وقـابلا للتطبيق العملي حتى يتم تنفيذه. بالإضافة إلى الاعتبارات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية المحيطة به عند اتخاذ القرارات.

4.1.2 أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

اتخـاذ القـرارات عملية فكرية بطبيعتها تدخل في كل نشاط أو عمل إنساني مهمـا كـان، وهـي بطبيعتها الفكرية عمل يمارسه إنسان ذو فكر، ونتيجة اختلاف البشر، فان العملية الفكرية مختلفة، وبالتالي فان الموقف الواحد محتمل فيه قرارات مخـتلفة، لانـاس مختلفين، أو لشخص واحد، بتغير المعطيات والظروف التي يتخذ فيها القرار.

فعملـية اتخاذ القرارات هي عملية فكرية، وهي من نتاج الخبرة والظروف، والشـخص نفسه، وهي كذلك ملازمة لكل أنشطة الإنسان سواء كانت هذه الأنشطة متكاملة مع غيرها من أنشطة الناس الآخرين أو مستقلة. فنحن في كل أنشطتنا نتخذ بصورة أو بأخرى قرار ما (الحليمي، 1986).

يعتبر اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، وان مفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من مـنطق وسـيكولوجية الاختيار الإنساني. كما وصف المدير بأنه متخذ قرارات وان قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري (كنعان، 1995).

ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، واصبح مقـدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها الـى اتخـاذ القـرارات المناسبة. وإنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها

ارتـــباطا وثـــيقا، وان أي تفكـــير في العملـــية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأســـاليب اتخاذ القرارات، كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها. ومن هنا أيضا جعـــل علمـــاء الإدارة مـــن اتخاذ القرارات الإدارية موضوعا رئيسيا من دراساتهم واصبح يحتل جزءا بارزا في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري (كنعان، 1995).

ومما زاد مـــن أهمية القرارات دورها في تحقيق أهداف الإدارة ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهـــداف أحيانا، إذ لم يعـــد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليه أن يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد مـــن المشاكل التي تواجه قيادات هذه التنظيمات، وما استتبعه ذلك من اتخـــاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل (كنعان،1995).

5.1.2 مراحل عملية اتخاذ القرارات

من خلال الاطلاع على الأدب النظري، وجدت بان عملية اتخاذ القرار تمر بمـــراحل وخطوات مختلفة، وقد تعددت الآراء ووجهات النظر حول هذه المراحل، إلا إن اكثر الباحثين اتفقوا على انه لا بد لمتخذ القرار من اتباعها ومراعاتها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، فعلى سبيل المثال:

حدد لويس بون (Louise,Bone,1984) ست خطوات في عملية اتخاذ القرار هي:

1ـــ إدراك البيئة (الظروف المحيطة).

2ـــ صياغة المشكلة.

3ـــ تحديد الموارد المتاحة.

4ـــ تطوير البدائل.

5ـــ تقييم البدائل واختيار الإجراء المناسب.

6ـــ تطبيق الحلول.

وقد أشار نيجرو (Negro,1984) إلى أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تمر بعدد من المراحل الأساسية وهي :

1ـ تعريف المشكلة

2ـ جمع المعلومات

3ـ تصنيف المعلومات وتحليلها

4ـ البحث عن الوسائل لحل المشكلة

5ـ تحديد البدائل

6ـ تقويم البدائل

7ـ اتخاذ القرار

8ـ التنفيذ

9ـ التقويم والمتابعة للآثار المترتبة على عملية التنفيذ.

ويحدد الكبيسي (1983) ست مراحل هي:

1ـ مرحلة تحديد موضوع القرار أو المشكلة التي يعالجها.

2ـ مرحلة البحث والاستقصاء وجمع المعلومات.

3ـ مرحلة التحليل ووضع الإطار والمنهج للدراسة.

4ـ مرحلة وضع البدائل والافتراضات وتقييمها.

5ـ مرحلة الاتصال والاستشارة.

6ـ مرحلة الصياغة والإعلان.

ويرى سيمون (Simon ,1977) بأن عملية اتخاذ القرارات تمر عادة بالمراحل الثلاث التالية :

المرحلة الأولى: مرحلة البحث والاستطلاع (Research): وهي عملية الاستخبار والبحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات.

المرحلة الثانية: مرحلة التصميم (Design) وهي عملية البحث عن بدائل مختلفة، أو محتملة للعمل ومواجهة هذه المواقف.

المرحلة الثالثة: مرحلة الاختيار (Choice): وهي اختيار بديل معين من البدائل التي سبق التوصل إليها في مرحلة التصميم.

أمـــا هــوي ومسكــل (Hoy and Miskel, 1978) فقد بينا أن عملية اتخاذ القرارات تتألف من الخطوات الخمس التالية:

1- مرحلة تحليل المشكلة
2- تحليل المشكلة
3- وضع معايير للحل
4- تطويـــر خطـــة استراتيجية تتضمن البدائل الممكنة، والتنبؤ بنتيجة كل بديل، واختيار أفضلها.
5- وضع الخطة أو البديل أو القرار موضع التنفيذ.

وقد لخص هانسون (Hanson, 1979) مراحل اتخاذ القرار كما يلي:

1. معرفة وتعريف، وتحديد المشكلة.
2. تحليل وتقييم المشكلة.
3. وضع معايير للحل تكون مقبولة ومطابقة للحاجة.

أما جاكسون وكفني (Jackson and Keaveny,1980) فقد حددا عملية اتخاذ القرارات بالخطوات التالية :

1ـ تحديد المشكلة
2ـ تحديد البدائل
3 ـ تحليل الإيجابيات والسلبيات لكل بديل
4ـ تحديد افضل حل أو افضل بديل
5ـ المتابعة وتقييم فاعلية القرار.

أما جينتقهام (Cunningham,1982) فقد حدد عملية اتخاذ القرارات بالخطوات الخمس التالية:

1. تعريف المشكلة
2. البحث عن بدائل
3. استكشاف نتائج أو أهمية البدائل
4. الاختيار من بين البدائل
5. تنفيذ القرار وتقييمه

ممـــا تقدم من هذه التعريفات يمكن القول، بان مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرارات، متقاربة من حيث المضمون، وتتمحور حول:

أ- تحديد المشكلة تحديدا واضحا.

ب- الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة المشكلة.

ج-دراسة تحليلية للبيانات والمعلومات.

د- اقتراح الحلول البديلية للمشكلة واختيار افضل القرارات.

ه- المتابعة والتقييم.

ويلاحـــظ بان خطوات ومراحل اتخاذ القرارات تشبه إلى حد بعيد متطلبات البحـــث العلمي، من دراسة، وتحليل، ومقارنة، واستنتاج، حيث أن الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار يمر بالمراحل الأساسية التالية:(مطاوع، 2002).

1ـــ تحديد الهدف من اتخاذ القرار.

2ـــ الوصف أو التشخيص.

3ـــ وضع الحلول البديلة.

4ـــ المفاضلة بين البدائل.

5ـــ تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة.

6.1.2 أنواع القرارات

يـــأخذ الســـلوك الإداري في اتخاذ القرارات أشكالاً عديدة، إلا انه لا يوجد إجماع أو اتفاق على أنواع القرارات، إنما تحدد أنواعها وفق معايير وأسس متعددة، تـــم تصـــنيف هـــذه القـــرارات بموجبها. وتتحدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساسا للتصنيف بالسياسة العامة للمؤسسة، أو إجراءات ونشاطات تتعلق بالوظيفة. وتختلف نوعـــية القرارات باختلاف المركز الإداري الذي يشغله المدير وصلاحياته، والبيئة التـــي يعمـــل بهاء ونظرا لاختلاف المعايير والأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تصنيف القرارات، يمكن تقسيم القرارات حسب الأنواع التالية:

أولاً: حسب أهمية القرار أو الآثار التي تترتب عليه ويقسم إلى:

أ- قرارات إستراتيجية Strategic Decisions

ب- قرارات روتينية Routine Decisions

ج-قـرارات إدارية ـ تتميز بتفسير القرارات الاستراتيجية والروتينية. (نوفل، 1988)، (الخوالدة، 2002)

ثانياً: حسب طبيعة القرار ودرجة تكراره ويمكن تقسيمها إلى :

أ- قرارات متكررة أو مبرمجة (Programmed Decisions) وهي القرارات التي تحـدث معظـم الأحـيان، ويمكـن برمجتها وجدولتها بحيث تصبح عملية استخدامها والوصول إليها سهلة وميسورة للجميع.

ب- قرارات غير متكررة أو غير مبرمجة(Unprogrammed Decisions): وهي القـرارات التـي لا تحدث إلا في ظروف استثنائية وتحتاج إلى جهد عقلي وتفكير منطقي (نوفل،1988) (الخوالدة،2002).

ثالثاً: حسب الجهة التي أصدرت القرار، ويمكن تقسيمها إلى :

أ- قرارات تنظيمية (Organizational): وتتضمن وضع قواعد وتعليمات عامة وشاملة، تلتزم بها الهيئات والأقسام لتنظيم وتنسيق أعمال ونشاطات أفرادها، وتحديد صلاحياتهم.

ب- قرارات شخصية أو فردية (Personal): وهي القرارات التي يصدرها الفرد باعتـباره عضـوا فـي المجـتمع ولـيس بصفته الرسمية (نوفل، 1988) و(الخوالدة،2002).

رابعاً : حسب درجة الرشد، ويمكن تقسيمها إلى :

أ- قـرارات رشيدة (Rationality) : أي ان تكون القرارات معبرة عن افضل البدائل، لبلوغ الهدف الذي من اجله اتخذ القرار.

ب- قرارات غير رشيدة (Bounded Rationality) (درويش وتكلا، 1980)

خامساً : وتقسم القرارات على أساس مدى توفر المعلومات إلى:

أ- قرارات في حالة التأكد (Decisions under Certainty):

وتفترض هذه النظرية ان لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة من النتائج الخاصة بالقرار. وفي هذه الحالة يكون المدير متخذ القرار متأكدا من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة.

ب- قرارات في حالة المخاطرة (Decisions under Risk):

تفــترض هذه النظرية ان المدير متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث نتائج، ولكــنه لا يعلم أيا من هذه النتائج سوف تحدث، وفي حالــة المخاطرة يكون هــناك عــدد متشعب من النتائج لكل بديل ولا توجد معرفة كاملة باحتمالات وقوعها.

ج- قرارات في حالة عدم التأكد (Decisions under Uncertainty):

تفــترض هذه النظرية ان المدير متخذ القرار لا تتوفر لديه كل المعلومات المطلوبــة عن المشكلة، والاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عنها غير معروفة فالقرار يكون غامضاً.(ياغي،1988) و (العمراني،1992).

د- قرارات في حالة الاختلاف أو الصراع (Decisions under Conflict):

يتم تحيد معيار للقرار، وتحديد درجة الاختلاف في المصالح بين المتنافسين وهذه النتيجة تكون بسبب اختلاف الطرفين أي خسارة أي طرف تكون ربحا لثاني.(كلالدة، 1997).

وقدمت الباحثة خويص (2001) نقلا عن بوحوش (1984) انه صنف أنواع القرارات إلى:

1. قرارات تنازلية (Descendly): أي القرارات الصادرة من أعلى المستويات فــي التنظــيم، وتــوزع على شكل تعليمات على جميع المرؤوسين، ولكبار المرؤوسين الحق في وضع الأهداف ورسم السياسات لتطبيق تلك القرارات.
2. قــرارات تصاعدية (Ascendly): وهي عبارة عن ملاحظات وآراء صادرة عــن المســتويات القاعدية أو الدنيا في المؤسسة أو التنظيم، وترفع إلى كبار المسؤولين لاتخاذ القرارات الصائبة.

وقد صنفها (عساف،1983) إلى:

أ- قــرارات ديمقراطــية (Democratic): وهــي قرارات معتمدة على مشاركة المرؤوسين في اتخاذها.

ب- قــرارات اوتوقراطية (Autocratic): وهي قرارات يحتكر المدير السلطة في اتخاذها بمفرده.

ج-قرارات صريحة (Explicite): وهي القرارات المعلنة أمام المرووسين.

د- قــرارات ضــمنية (Implicite): تكــون سرية، ويتم اتخاذ القرار بشأنها من قبل المدير.

أمــا حبيشـــي (1998) فقــد مدير في دراسته نقلا عن(البديوي،1987) انه صنفها على النحو الآتي:

أولاً: تصنيف القرارات وفقا لهدفها أو غرضها:

أ- قرارات استراتيجية (Strategic): وهي القرارات الهادفة إلى تغيير الأهداف في الأمد الطويل، وتحديد الشكل العام المرغوب للمنظمة في المستقبل.

ب- قــرارات تكتيكــية (Tactical): وهــي القــرارات التي تتخذ لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية طويل الأجل التي تضعها الإدارة العليا.

ج-قــرارات تشغيلية (Operational): وهي القرارات التي تتخذها الإدارة الدنيا لتسير الأمور العادية لحل المشاكل اليومية المتحررة.

ثانياً: تصنيف القرارات وفقا لطبيعتها:

أ ــ قرارات مبرمجة (Programmed)

ب ــ قرارات غير مبرمجة (Unprogrammed)

ثالثا: تصنيف القرارات وفقا لمجال اهتمامها:

أ ــ قرارات اقتصادية (Economic)

ب ــ قرارات سياسية (Political)

ج ــ قرارات اجتماعية (Social)

وقد صنفها (كنعان، 1995) وفقا لأساليب اتخاذها :

أ- القــرارات الكيفية (الوصفية) (Qualitative): تتخذ القرارات بالاعتماد على الأســاليب التقلــيدية القائمــة علــى التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار، وخبراته، ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة.

ب- القــرارات الكمية (المعيارية)(Quantitative): تتخذ هذه القرارات بالاعتماد على الأسس العلمية والرشد والعقلانية لمتخذها.

أما هربرت سايمون (Simon ,1977) فقد قسم القرارات إلى ثلاثة أنواع:

1. قـــرارات وســـيطية (Intermdeiary): وهي قرارات ينبغي على من يتلقاها أن ينفذها وفقا للتعليمات الصادرة إليه.
2. قـــرارات استئنافية (Appellate): وهي القرارات المناسبة التي يتخذها المديرون في ضوء المعلومات الجديدة التي يستفسرون عنها.
3. قرارات ابتكاريه (Creative or Initiative): وهي القرارات التي يتخذها المدير الذي تتوفر لديه القدرة العلمية والمعرفة بجميع الظروف المحيطة به.

وكذلك صنفها (النجار،7 197) القرارات وفقا لطبيعة ومستوى متخذيها إلى:

1 ـــ قرارات قومية على مستوى الدولة

2 ـــ قرارات دولية على مستوى الدول.

3ـــ قرارات عالمية على مستوى العالم.

وقد صنفها (عقيلي، 1996) وفق معيار مجال العمل أو التخصص إلى:

1 ـــ قرارات إنتاجية

2 ـــ قرارات تسويقية

3 ـــ قرارات أفراد

4ـــ قرارات شرائية

5 ـــ قرارات تخزينية

أما مشرقي (1997) فقد صنف القرارات من الناحية القانونية إلى:

1. أثـــر القرار على الأفراد: فهناك قرارات ملزمة وطاعتها واجبة، إلا ان هناك قرارات لا تحتل صيغة الإلزام.
2. قابلـــية القـــرار للإلغـــاء أو الـــتعويض:من القرارات ما يمكن معارضته أو المطالبة بإلغائه أو التعويض عما يسببه من آثار.
3. تكويـــن القـــرار: ويقسم بدورها إلى قرارات بسيطة ذات كيان مستقل واثر قانونـــي ســـريع، وهـــناك القرارات المركبة والتي تدخل في تركيبها نواحي قانونية متعددة.
4. مـــدى القرار وعموميته: وتقسم القرارات وفق هذا المعيار الى قرارات ذات طابع تنظيمي وقرارات ذات طابع فردي.

وبعـد عـرض التصنيفات السابقة، فان الباحثة ترى وجود تصنيفات كثيرة ومـتعددة مـنها المتشابهة، ومنها المختلفة. إلا إنها جميعا تجمع على أهمية القرار الإداري، كونـه جوهر العملية الإدارية، لذلك يجب الاهتمام باتخاذ القرارات المبنية علـى مـبدأ المشـاركة الجماعـية، والابتعاد عن المركزية، لما في ذلك من أهمية قصوى في سير العملية الإدارية في المؤسسات وخاصة التربوية التعليمية منها.

حيـث أكدت الكثير من الدراسات التي أجريت على الأنظمة التعليمية أهمية المشاركة، وكذلك الاعتماد على المنهج العلمي في اتخاذ القرارات حيث يضمن هذا المـنهج الابـتعاد عـن التأثيرات الشخصية والضغوطات، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ويرتكز على الاختيار المدروس بين عدد من البدائل المتاحة.

7.1.2 تحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها

لقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتحسين عملية صنع القرار لاسباب عديدة، منها

1. ارتفاع أهمية العامل النفسي بين رجال الأعمال والجمهور بصفة عامة.
2. ارتفـاع عـدد العوامل الرئيسة وغير الرئيسية، المؤكدة وغير المؤكدة، التي يستند إليها صانع القرار، (حسن، بلا).

ويؤكـد بيتر دركر (Drucker ,1965) بأن عملية اتخاذ القرارات تتطلب بعد الـنظر والقدرة على التحليل، وتقدير المواقف، وإثارة الحماس، واستغلال الموارد، وتقديم النصائح التالية لمتخذي القرارات من اجل الوصول إلى افضل القرارات:

1 ـ اختيار الحل الذي يقدم اقل نسبة احتمال من المخاطرة.

2ـ اختيار الحل الذي يقدم اقل نسبة من التكاليف بالقياس إلى العوائد المتوقعة.

3 ـ اختيار الحل أو البديل الذي يتناسب مع الموارد المتاحة.

4 ـ ارتباط الحل البديل بالوقت المناسب.

ويرى تانبيوم (Tanenbaum ,1961) ان اتخاذ القرار الفعال يقوم على أساس الاختيار الواعي بين عدد من البدائل المتاحة في وقت معين.

ويؤكـد كنعان (1995) أن القرار يعتمد على قدرة القائد على الاختيار بين عـدة بدائـل مطـروحة ومتاحة للمشكلة موضوع القرار، ويتم ذلك بدراسة علمية وتقدير سليم للواقع.

وقـد مدير كل من (خويص،2001) و(نوفل،1988) و (الخوالدة،2002) و(عمـاد الديـن، 1997) أنّ هناك مجموعة من العناصر المترابطة التي إذا احسن استخدامها، فإنها سوف تؤدي إلى الحصول على القرار الفعال، وهذه العناصر هي:

1- مـراعاة شرعية القرار بحيث تكون ضمن الإطار العام للتشريعات المعمول بها في الدولة.
2- اتباع المنهج العلمي بجميع خطواته في عملية اتخاذ القرار والتي تبدأ بمعرفة القضية التي تحتاج إلى اتخاذ قرار حتى متابعته وتنفيذه وتقويمه.
3- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه.
4- الحـرص على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لانهم سيتأثرون به، مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للالتزام به.
5- استخدام التقنيات والأساليب الحديثة كالحواسيب في اتخاذ القرار.
6- تجنـب الأخطـاء عـند اتخـاذ القرارات التي قد يقع فيها متخذو القرارات كالأحجام عن اتخاذها بسبب حداثة خبرتهم وغير ذلك من الأسباب.

فقد وضع يوسف (1980) مبادئ عامة لتحسين طريقة اتخاذ القرار :

1 ـ التحديد الواضح الأهداف.
2 ـ الصياغة السليمة للسياسات والخطط.
3 ـ تشجيع لامركزية السلطة.
4 ـ تحديد المسؤوليات بدقة.
5 ـ تحديد وحدات استكشافية للمشاكل النابعة داخل أو خارج المنظمة.

ويرى (جمعة، 1985) ان من اعتبارات القرار الأمثل:

1ـ تفهم واضح ودقيق للأهداف.
2ـ تعريف محدد ودقيق للمشكلة
3ـ معرفة كاملة بالبدائل الممكنة

4ـ تحديد العلاقة بين نتائج كل بديل والأهداف المرغوب تحقيقها.

5ـ حرية كاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة.

ويرتـبط مفهـوم القرارات الفعالة برشدانية (Rational) القرارات. وهذا ما أشـار إلـيه درويش وتكلا (1980) حيث ان القرارات الرشيدة تؤدي إلى قرارات فعالـة، أي أن يكون القرار معبرا عن افضل البدائل التي تتوخى افضل السبل لبلوغ الهدف، الذي من اجله اتخذ القرار.

ويرى نشوان (1986) أنه حتى يكون القرار رشيدا لابد من توافر التالي:

أن يكـون التفكير منطقيا، ويتميز هذا النوع من التفكير بخلوه من التناقض، والدقة، والوضوح، والتفكير المنطقي، إما أن يكون :

أ ـ قياسيا ويعتمد على المقدمات والنتائج.

ب ـ استقرائيا، أي ننتقل من الجزء إلى الكل.

ج ـ ان يكون التفكير إبتكاريا.

ويضـيف سـيمون (1977) صـاحب نظرية اتخاذ القرارات الإدارية، ان القـرارات الإداريـة تتصـف بالرشد المحدود، حيث ان هناك عوامل تحول دون وصول المدير إلى الرشد الكامل وهي:

1- عدم إدراك المشكلة بشكل جيد.
2- الإمكانات المحدودة في جمع وتحليل المعلومات.
3- نقص الخبرة والمعرفة الشخصية لدى متخذ القرار.
4- درجة التغير في العوامل البيئية الداخلية والخارجية.
5- المحددات الإنسانية، الأبعاد الشخصية لدى متخذ القرار.

8.1.2 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

[illegible] مسـؤولية اتخاذ القرار في كافة مراحل عملية اتخاذ القرار على فرد واحـد أو جماعـة، وفي معظم الحالات يأتي القرار نتيجة لجهود اكثر من شخص واحـد، ونتيجة لدراسة وأبحاث لجنة أو عدد من اللجان المعدة والمشكلة لهذه الغاية (مشرقي، 1997).

وقــد تــتأثر عملية اتخاذ القرار بعوامل عديدة تعيقها عن الصدور بالصورة الصــحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها، والتي بدورها تؤثر على رشدانية هــذه القــرارات، ومدى نجاحها في الاستجابة لحاجة المنظمة والبيئة والأفراد سواء العاملين بها، أو المساهمين، أو العملاء.

وقد أشار الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة إلى هذه العوامل، وكل منهم قام بتصنيفها حسب رؤيته.

فقــد صــنف كنعان (1995) العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات إلى:

1- العوامل الإنسانية :هناك العديد من العوامل التي تؤثر على القرارات الإدارية وتوجــيهه نحــو اختيار البديل الأفضل. ومن هذه العوامل ما يخص المدير نفســه متخذ القرار، حيث يؤثر على رشدانية قراراته: فهمه العميق للأمور وقدرتــه علــى الــتوقع، قدرتــه على الإبداع وتحمل المسؤولية، مؤهلاته الشخصــية العلمــية والثقافية, خبراته، أخلاقياته، قدرته على التصرف في المواقــف الصــعبة والمحــرجة، علاقاته الاجتماعية. كما يؤثر على رشد القــرارات الإداريــة مساعدو المدير ومعاونوه بحكم قربهم وتأثيرهم عليه، بالإضــافة إلــى المساعدين فان هناك المستشارين والخبراء والمتخصصين حيــث يستعين المدير بمثل هؤلاء الأفراد من اجل ضمان فاعلية القرارات، ومــن العوامــل الأخرى، المرؤوسون ويتمثل دورهم في تعاونهم مع المدير ومشاركتهم له في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

2- العوامــل التنظيمــية : وتتمــثل فــي نمط التنظيم وفلسفته وتعدد المستويات الإدارية، وطبيعة المشكلة محل القرار، ونوع القرار وأهميته، ومدى ملاءَمة الظــروف البيئــية،وحجم وحــدات العمــــل وتوزيعها الجغرافي، وطبيعة الاتصالات الإدارية التي يحصل المدير من خلالها على المعلومات البيانات المطلوبة لاتخاذ القرار.

وبالتالــي فــان ســلامة ورشــد القــرارات الإدارية تعتمد على حسن هذه الاتصــالات وســرعتها وفاعليتها في أداء مهمتها. وكذلك تؤثر درجة المركزية أو

اللامركـــزية (الـــتفويض) في عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التنظيمات غير الرسمية، ومدى توفر المعلومات الضرورية، ومدى دقتها وسلامتها، ومدى تنظيميها بحيث يمكن استخدمها والاستفادة منها.

3- العوامـــل البيئـــية :هـــناك العديـــد من العوامل النى تؤثر على رشدانية اتخاذ القــرارات أهمهـــا: طبـــيعة الـــنظام السياسي والاقتصادي في الدولة، والتقاليد الاجتماعـــية والقيم الدينية، والنصوص التشريعية، والتقدم التكنولوجي، وغيرها من العوامل.

4- عوامل ضغوط المديرين، وهذه الضغوط منها الداخلي ومنهـــا الخارجي، مثل: ضـــغوط الرؤســـاء في العمل، والأجهزة الرقابية والتفتيشية، ووسائل الأعلام، والعلاقات الخارجية.

وقـــد أشار الباحثان النجار والحليبي (1999) نقلا عن سيرجوفاني وكارفـــر (Sergiovanni and Carver, 1980) إلـــى أربع قوى مؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري هي:

1ـــ قوى بداخل الإدارة

2ـــ قوى بالأشخاص

3ـــ قوى بالمنظمة

4ـــ قوى في البيئة المحيطة

أما (السلمي،1987) فقد صنفها إلى:

أ- عوامل شخصية أو التكوين النفسي الاجتماعي لمتخذ القرار.

ب- عوامل اجتماعية تصف البيئة الاجتماعية التي يتخذ القرار في إطارها.

ج-وعوامـــل حضـــارية أو ثقافـــية تصف الأساليب والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات من تصرفاتهم في مجتمع معين.

أما (الجيوسي، 2000) فقد صنف العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار إلى:

القوانيـــن والأنظمة. وتكون عاملا مقيدا ومؤثرا على المدير بحكم المركز أو المنصـــب فـــي الهـــيكل التنظيمـــي، بحيث يعتبر القرار جزءاً من السياسة الشاملة

للمنظمة، لذلك يكون المدير مضطرا على الأخذ بالاعتبارات التالية : مشاركة الأفراد، الأخذ بالأداء، الميزانية، مدى اثر القرار على السلطات العليا التي يجب ان توافق عليه.

العوامل الإنسانية والمتمثلة بـ:

1- شخصية المدير والمتعلقة بعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق ان قام بها،ومركزه الاجتماعي،والمالي، وحالته النفسية.

2- المساعدون والمستشارون المتخصصون : يكمن تأثير مساعدي المدير من خلال أسلوب تفكيرهم وطرق عرضهم وتناولهم للموضوعات، لذلك لا بد للقائد من أن يختار بدقة مساعديه بمعنى أن يختارهم من ذوي الميول والاختصاصات المتباينة حتى يخلق جوا مواتيا للأفكار المبدعة.

3- المرؤوسون: على القائد أن ينظر إليهم كأفراد لهم رغباتهم ودوافعهم ومعرفتهم ومهاراتهم فقد يساهموا من خلال آرائهم ومبادئهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها البديل الأفضل.

4- الضغوط ومن أهمها:

أ- الضغوط الخارجية: تتمثل في ضغوط الرؤساء أو السلطات العليا، بالإضافة إلى ضغوط البيئة الخارجية مثل الحالة السياسية، الوضع الاقتصادي، الرأي العام...

ب- الضغوط الداخلية: ومن أهمها في المنظمة ضغوطات التنظيم غير الرسمي.

وفي دراسة نظرية قام بها ياغي (1988) بعنوان " اتخاذ القرارات التنظيمية "لخص العوامل والاعتبارات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار إلى:

1- حجم المنظمة من حيث النمو وعدد ونوعية العالمين بها.

2- نوعية القرار وأهميته وطبيعة المشكلة.

3- وجود نظام معلومات متطور.

4- مدى ملاءمة الظروف البيئية الداخلية والخارجية.

5- الموارد المالية المتاحة.

6ـ الفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات.

وصنفها (عليوة،1987) إلى:

أ- عوامل إنسانية تتعلق بمتخذ القرار ومستشاريه المحيطين به.

ب- عوامــل تنظيمــية وهــي عوامــل كامنه في طبيعة المؤسسات والمنظمات السياسية والإدارية.

ج-عوامل بيئية وهي عوامل تتعلق بالنظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي.

أما عبد الفتاح (1991) فقد صنفها إلى:

1- العوامــل الشخصــية: مــثل عــدد سنوات خبرة المدير ومجالها، ونوع التعليم والتدريــب الذي تلقاه، وثقافته العامة، ورغبته في ممارسة أعباء العمل الموكل إليه.

2- العوامــل التنظيمية: مثل درجة تركيز السلطة، نمط القرارات السائدة، ونوعها، وأسلوب اتخاذها في المنظمة، مدة فعالية نظام الاتصالات المتبع، التنظيم السائد الذي يحدد العلاقات والمسؤوليات.

3- العوامــل البيئية: وهي التي تحيط بظروف عمل المنظمة من مؤثرات اجتماعية واقتصادية... الخ

وأشــار (عــبد الهادي، 2001) ان عملية اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات تتأثر بدرجة أو بأخرى بالعوامل التالية:

1- الخصــائص النفسية للمدير: مثل السلبية،الخوف والقلق، والقدرة على التحكم الانفعالي، الثقة بالنفس،الطموح، الدافعية للإنجاز.

2- القــدرات العقلية : وهذه القدرات ذات تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على سـلوك المدير بشكل عام، وعلى مدى فعاليته في مواجهة المشكلات واتخاذ القــرارات، ومــن هذه القدرات: الذكاء العام، القدرة على التمدير، والسرعة الادراكــية، وقــوة الملاحظــة، والقدرة على الاستنتاج الرياضي، والقدرات التحليلية والابتكارية.

3- المهــارات الاجتماعــية: هــناك العديد من المهارات الاجتماعية التي ينبغي توافــرها لــدى المديــر عموما، وهذه المهارات ليست ضرورية فقط فيما

يتعلق بفعاليته في التعامل مــع الآخرين، ولكن أيضا لأهمية هذه المهارات فـــي مســاعدة المدير في اتخاذ قرارات اكثر فعالية ومنـــها: مهارات تكوين الصـــداقات، والتعاون مع الآخرين، والخبرات التنافسية، والمبادة، في اتخاذ القرار، والخبرات المبكرة.

4- المهارات التنظيمية: ومن أهم هذه المهارات:

أ- إدارة العلاقات مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين بالتنظيم.

ب- الاتصـــالات التنظيمية من خلالها يتم تدفق المعلومات، ومن خلال المعلومات يمكن المساهمة في اتخاذ قرارات فعالة.

ج-التعامل مع التنظيمات غير الرسمية.

ويضـــيف عبد الهادي (2001) بان العوامل الشخصية تتدخل في التأثير على ســلوك الفــرد فــي اتخاذ القرارات، سواء كان ذلك شعوريا أو لا شعوريا. كما ان عملــية تحديــد المشكلة، واختيار البدائل تتأثر بالقوة الإدراكية والعوامل الشخصية وهي أشياء من الصعب قياسها.

ويؤكـــد بـــان لكل فرد نمط معين في اتخاذ القرارات، ومواجهة المشكلات غير المتوقعة سواء كان ذلك في مجال العمل أو غير ذلك، كما ان فعالية الفرد في مواجهـــة المشـــكلات غـــير المـــتوقعة واتخاذ القرارات, لا ترجع فقط إلى اتخاذه الخطـــوات الصحيحة لاتخاذ القرار، ولكن الأكثر أهمية ان ذلك يتوقف على تكوينه النفسي والاجتماعي والعقلي وخبراته في مجال العمل.

وتتأثر عملية اتخاذ القرارات التي يمارسها الأفراد بقيمهم واتجاهاتهم ودوافعهم وخصائص شخصياتهم. ويؤكد "ريو و بايرس" (Rue and Byars) و(القيسي،1996) الـــوارد مديـــر هم في (حبيشي، 1998) ان قيم الفرد تؤثر في اختيار قياس الأداء والبدائل واختيار المقياس في عمليات اتخاذ القرار.

ويؤكـــد جبســـون (Gibson, 1980) الوارد مدير ه في (حبيشي، 1998) ان تأثير قيم الفرد في قراراته غير الشخصية يمكن رؤيتها من خلال الآتي:

أ- فـــي تعمـــيم الأهـــداف ووضعها، حيث تظهر القيم في عملية التقويم والحكم كضرورة في اختيار الفرص ووضع الأفضليات.

ب- في تطوير البدائل، وهي ضرورية لعمل حكم حول الاحتمالات المختلفة.

ج- فـــي اختيار البدائل، حيث تؤثر قيم متخذ القرار عند المفاضلة بين هذا البديل أو ذاك.

د- عند تطبيق القرار، حيث تكون أحكام القيم الفيصل في التطبيق والممارسة.

ه- عند التقويم والمراقبة حيث تكون أحكام القيم مهمة عند تصحيح الفعالية.

أما تأثيرات شخصية متخـــذ القرار، كـــان جبسون (Gibson, 1980) الوارد مدير ه في (حبيشي، 1998) قد وضعها في ثلاثة جوانب هي:

1- متغيرات الشخصية: مثل الاتجاهات والاعتقادات والحاجات.

2- متغيرات الموقف: وتعني المواقف الخارجية والملاحظة التي يمر بها الأفراد.

3- المتغـــيرات التفاعلية: وتعني حالة الفرد كنتيجة لتفاعله مع موقف محدد طبقا لخصائص شخصيته الفردية.

من هنا يظهر ان تحليل عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات التعليمية، يجـــب أن تشـــتمل على العوامل المتعلقة بشخصية الأفراد الذين سوف يساهمون في عملية اتخاذ القرار، والعوامل المتعلقة بالمدرسة، وعوامل تتعلق بالبيئة.

ومـــن هـــنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على اثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية في عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب.

2.2 الدراسات السابقة

حظـــي موضـــوع اتخاذ القرارات الإدارية باهتمام العديد من علماء الإدارة والباحثيـــن، ومـــن يتتـــبع أدبيات الإدارة العامة، والإدارة التربوية بصورة خاصة، ســـوف يجد دراسات مستفيضة حول هذا الموضوع، لما يمثله من أهمية خاصة في العملـــيات الإدارية المختلفة... إلا ان الدراسات المتعلقة بموضوع العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات لا تزال قليلة، سواء العربية منها أو الأجنبية.

هذا وسيتم في هذا الفصل استعراض الدراسات التي تم الاطلاع عليها والتي تتصـــل بموضـــوع الدراســـة بصـــورة مباشرة وغير مباشرة، وسيتم تصنيف هذه

الدراســـات إلـــى دراسات عربية وأخرى أجنبية، كما سيتم عرضها حسب تسلسلها الزمني.

1.2.2 الدراسات العربية

دراســـة قام بها (عبيدات، 1982) بعنوان " القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في الأردن وموقع القيم الإسلامية منها ".

هدفـــت إلـــى معـــرفة مدى تأثير القيم الإسلامية والقيم غير الإسلامية على القـــرارات والســـلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في الأردن، وقد شملت عينة الدراســـة جمـــيع مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة اربد، و25% من معلمـــي ومعلمات هذه المدارس الثانوية. وقد تم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة, وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- توجـــد فـــروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين موقف المدير من القيم الإسلاميـــة وتطبيقه لهذه القيم.

2- توجـــد فـــروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين موقف المدير من القيم غير الإسلامية وتطبيقه لهذه القيم.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تطبيق المديرين للقيم غير الإسلامية وبين تطبيق المديرات لهذه القيم.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين موقف المديرين من القيم الإسلامية وبين موقف المديرات من هذه القيم.

5- وقـــد أوصت الدراسة وزارة التربية والتعليم بضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.

دراســـة قـــام بها (المومني، 1983) بعنوان "دراسة عملية اتخاذ القرارات وتطوير نموذج لها في دوائر التربية والتعليم في الأردن".

هدفـــت هذه الدراسة إلى دراسة عملية اتخاذ القرارات في دوائر التربية والتعليم في الأردن، وتطوير نموذج لعملية اتخاذ القرارات فيها.

وقـد تكونـت عيـنة الدراسة من جميع مديري دائرتي التربية والتعليم في محافظـة العاصمة عمان، وفي محافظة اربد، وعددهم أربعة وعشرون مديرا، وقد تم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- لا توجـد طريقة واضحة محددة لعملية اتخـاذ القرارات في دوائر التربية، وان المركزية هي الطابع المميز لعملية اتخاذ القرارات.

2- ان أهـم المشـكلات التـي تواجه المديرين في جمع المعلومات هي: طول الوقت، ونقص البيانات، وعدم تصنيف المعلومات.

3- ان أهـم العوامـل التـي تؤثـر في عملية اتخاذ القرارات هي: التشريعات والتعلـيمـات، يلي ذلك السلطات الرسمية، ثم وسائل الاتصال، ثم العوامل الاقتصادية، فالعوامل الاجتماعية، وأخيراً المصالح الشخصية.

وفـي دراسـة قام بها (التوم، 1986) بعنوان " العلاقة بين أنماط القيادة في مستوى الإدارة التربوية المتوسطة وبين مشاركة مديري المدارس الثانوية والإلزامية الحكومية في الأردن في صنع القرارات ".

هدفـت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط قيادة قيادي الإدارة الـتربوية المتوسـطة وبيـن مشاركة مديري ومديرات المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية في الأردن في صنع القرارات التربوية.

وقـد أجريـت الدراسـة على عينة (133) من مديري الدوائر التعليمية في المحافظات، ومديري المكاتب، ورؤساء الأقسام في الدوائر والمكاتب في المحافظات والألويـة، و (320) من مديري المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية في الأردن، منهم (158) ذكورا و (162) إناثا.

وقـد تم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة، وخلصت هذه الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها:

1- ان الاختلاف في عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ليس له اثر في علاقة المشاركة فـي اتخـاذ القرارات التربوية لـدى قيادي الإدارة المدرسيـة - مديـري ومديـرات المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية- عنـد مستوى الدلالة (0.05) في المجالين الإداري والفني.

2- إن الاختلاف في النوع الاجتماعي ليس له اثر في علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية لدى قيادي الإدارة المدرسية – من مديري ومديرات المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية – عند مستوى الدلالة (0.05) في المجال الإداري، بينما هنالك اثر في علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية لدى قيادي الإدارة المدرسية عند مستوى الدلالة (0.05) في المجال الفني.

3- إن الاختلاف في النمط القيادي أو مستوياته لدى قيادي الإدارة التربوية المتوسطة من مديري الدوائر والمكاتب ورؤساء الأقسام، له اثر في علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية لدى قيادي الإدارة المدرسية عند مستوى الدلالة (0.05) في المجال الإداري في حين لا يوجد مثل هذا الأثر في المجال الفني.

وفي دراسة قام بها (نوفل، 1988) بعنوان "ممارسة مديري المدارس الإلزامية الحكومية في الأردن لعملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس الإلزامية في الأردن لعملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من (53) مديراً و(53) مديرة، تم اختيارهم بالأسلوب العشوائي الطبقي من جميع مديري ومديرات المدارس الإلزامية الحكومية التابعة بمديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى. ومن (159) معلماً و(159) معلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

ولأغراض الدراسة قام الباحث ببناء وتطوير استبانة مكونة من (60) فقرة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- عدم وجود فروق بين المديرين والمعلمين فيما يتعلق بمتوسطات تقديرات الطرفين لمستوى ممارسة المديرين لعملية صنع القرار.

2- عدم وجود فروق ذات أهمية إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس الإلزامية لعملية صنع القرار تعزى إلى المؤهل، والجنس، والخبرة الإدارية.

وقـــام كـــل مـــن (ياغي وخاشقجي، 1989) بدراسة بعنوان "اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودي".

هدفـــت الدراسة إلى فهم عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية التابعة لجهـــاز الخدمـــة المدنية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على الطريقة التي يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات، والتعرف على أثر المؤهل العلمي على استخدام المديريـــن للأساليب الكمية في اتخاذ قراراتهم والتعرف على المشكلات التي تواجه المديرين في اتخاذ القرارات، وكذلك التعرف على نوع القرارات التي يتخذونها واثر ذلـــك الـــنوع على تحديد حجم ونوع البيانات المطلوبة، والى التعرف على الأساليب التي يتبعها المديرون في اتخاذ قراراتهم.

وقـــد تكونت عينة الدراسة من (191) مديرا سعوديا، وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:

1- ان نسبة 50% من عينة الدراسة يتخذون قرارات يومية روتينية ويساهمون بدرجة أو بأخرى في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية.
2- العلاقة بين المستوى الوظيفي ونوع القرارات قوية.
3- العلاقة بين المؤهل العلمي ونوع القرارات قوية.
4- نسبة ضئيلة من المديرين يفوضون سلطات اتخاذ القرارات لمرؤوسيهم.

وفـــي دراســـة قام (عبد الفتاح، 1991) بعنوان "اثر التطوير التنظيمي على فعالـــية القرارات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان". هدفت الدراسة إلى:

أ- دراسة التركيب التنظيمي للوحدات الحكومية وما ينتج عنها من علاقات راسية وأفقية على أساليب اتخاذ القرار.

ب- تحديد أهم العوامل التنظيمية والإدارية، التي تحول دون اتخاذ القرارات على أسس سليمة.

ج-إبـــراز أهم الجوانب ذات الأثر على عملية اتخاذ القرارات، سواء ما كان منها ناتجا عن المناخ التنظيمي العام، أو الأسلوب العلمي الذي يطبقه المديرون في اتخاذ القرارات.

د- شـــرح وتحلـــيل مفهوم التطوير التنظيمي باعتباره من المفاهيم العلمية الحديثة نسبيا.

تكونـــت عينة الدراسة من (100) من المديرين ومديري العموم ف (17) جهة حكومية، وقد تم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة.

وتوصل الباحث في مجال عملية اتخاذ القرارات إلى النتائج التالية:

1- يلجـــأ المديـــر ـــ عند اتخاذه للقرارات إلى رئيسه المباشر أولا قبل الجهات الأخـــــرى، وذلـــك فـــي مرحلة ما قبل اتخاذ القرار، ومرحلة صنع القرار وإصداره.

2- يواجه متخذو القرارات في أجهزة الخدمة المدنية بعض المشاكل عند جمعهم للمعلومـــات قـــبل اتخـــاذ القرار، وتأتى مشكلتا عدم توافر الكفاءات، وطول الوقت اللازم لجمع المعلومات في مقدمة هذه المشكلات.

3- ان اللوائـــح والقوانين والتعاميم الرسمية تأتى في مقدمة المصادر التي يعتمد عليها المديرون في صنع القرارات واتخاذها.

4- ان اكثر من (74%) من المديرين المشاركين في عينة الدراسة لا يستخدمون الأساليب الكمية، والنماذج الرياضية في عملية اتخاذ القرارات.

5- تـــتركز أهـــم العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات في: الاتصال، ووجـــود بعـــض صور للتداخل والازدواجية في العمل، أما عامل المركزية الشديدة فقد جاءت نتائج الدراسة مؤكدة إنهـــا لا تمثل عائقا حقيقيا أمام متخذ القرار، وان المدير في أجهزة الخدمة المدنية يتمتع بدرجة عالية من المرونة في اتخاذه للقرار.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

أ- التدقـــيق في اختيار القادة الإداريين، بحيث تعتمد بالدرجة الأولى على الكفاءة والقـــدرة علـــى إدارة العمـــل، واتخاذ القرارات السليمة، مع استبعاد المعايير الشخصية.

ب- العمـل على تكوين صف ثان من خلال منح المساعدين قدرا اكبر من الثقة، وتحمـل المسـؤولية، الأمر الذي سوف يؤدي إلى صقل مهاراتهم، وإكسابهم القدرة على اتخاذ القرارات.

ج-منح شاغلي الوظائف القيادية درجة عالية من الثقة، والاستقرار الوظيفي.

د- الاهتمام بالتدريب على الوسائل والأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات.

كما وقامت الباحثة (النابه، 1994) بدراسة بعنوان " واقع عملية اتخاذ القرار الإداري عند مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات والعوامل التي تحد من فاعلية اتخاذ القرار وتنفيذه، تكونت عينة الدراسة من (87) مديراً ومديرة، و(194) معلماً ومعلمة، حيث اختيرت عينة عشوائية من المجتمع الأصلي.

اسـتخدمت الباحـثة فـي دراسـتها المنهج الوصفي، بالإضافة إلى استخدام الدراسـة الميدانـية بغرض جمع المعلومات من المتأثرين بعملية اتخاذ القرار. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

1- ان معظـم القـرارات الإدارية التي تتخذ على مستوى المدرسة تستند على المشاركة الجماعية.

2- تصل القرارات الإدارية المدرسية إلى من سيتأثرون بها في الوقت المناسب.

3- توجد متابعة مستمرة خلال مرحلة تنفيذ القرار.

4- معظم القرارات المدرسية تتصل بأهداف المدرسة.

5- يلجـأ معظم المديرين إلى خبرتهم السابقة كمصدر وحيد لاقتراح بدائل الحل للمشكلات الإدارية.

6- وقت اتخاذ القرار كان من أهم معوقات لاتخاذ القرار الرشيد.

7- توجـد رغـبة لـدى أفراد الإدارة المدرسية في المشاركة الجادة عند اتخاذ قرارات تتعلق بالعمل المدرسي.

8- تعـتمد الإدارة المدرسـية فـي مدارس البنين ومدارس البنات على أسلوب الخبرة السابقة اكثر من غيره من الأساليب عند اتخاذ القرار.

9- يندر استخدام أسلوب البحث في اتخاذ القرار.

10- مديرو ومديرات المدارس في حاجة إلى اكتساب مهارات اتخاذ القرار.

11- ضعف مشاركة المجتمع المحلي للمدرسة في اتخاذ القرارات المدرسية.

وفي دراسة قام بها كل من (بطاح والسعود، 1997) هدفت إلى معرفة قدرة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الكرك على اتخاذ القرار. طبق الباحثان استبانة مؤلفة من (20) فقرة رباعية التدرج، على عينة مكونة من (215) مديرا ومديرة. وقد أوضحت نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحثان انه لا يوجد فروق ذات دلالة ($\alpha = 0.05$) لعوامل النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية والخبرة الإدارية بشأن قدرة المديرين والمديرات على اتخاذ القرار.

دراسة قام بها (الجرايدة، 2001) هدفت إلى معرفة درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم مساعديهم في المملكة الأردنية الهاشمية، والبالغ عددهم (64) مديرا ومساعدا، وقد تم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- ان درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية كانت عالية بالنسبة إلى دقة المعلومات، وملاءمة ومرونة المعلومات، بينما كانت درجة الإسهام متوسطة بالنسبة لشمول المعلومات، والتوقيت المناسب للمعلومات.

2- وجود فروق في درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية لصالح أفراد العينة الذين يحملون مؤهل الدكتوراه.

3- وجود فروق في درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية لصالح ذوي الخبرة (ما دون 5 سنوات).

4- وجود فروق في درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية لصالح وظيفة المدير.

كما أجرى (الخوالدة، 2002) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية في الأردن لعملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي. حيث قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (60) فقرة تم تطبيقها

على عينة مكونة من (68) مديرة يمثلن جميع مديرات المدارس الأساسية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لعمان الأولى، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- انه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات مديرات المدارس لمستوى ممارستهن لعملية صنع القرار في كافة مجالات العمل الإداري التربوي، وان النسب المئوية لمستوى ممارسة مديرات المدارس لكل مجال من مجالات صنع القرار قياسا إلى مستوى ممارستهن لكافة المجالات متقاربة ضمن المجال الواحد.
2- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية لعملية صنع القرار في مجالات لعمل الإداري التربوي يعزى إلى الخبرة التعليمية، والخبرة الإدارية.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة قام بها هيك وزملاؤه (Heck et al., 1989) بعنوان "تطبيق التقنيات النموذجية السببية في اتخاذ القرارات الإدارية عند توزيع أنصبة المعلمين"

وهدفت هذه الدراسة إلى فحص الطريقة التي يقوم بها مديرو المدارس الابتدائية عند توزيع أنصبة المعلمين، وتطبيق نظرية (Lisrel) في فحص هذا النموذج.

وقد تكونت العينة من (169) مدير مدرسة ابتدائية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدارس ولاية كاليفورونيا (California)، وتم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة. وقد أظهرت النتائج ان مديري المدارس يتأثرون بالمتغيرات الشخصية والسياسية والتنظيمية.

ودراسة قام بها هايس (Hayes,1996) بعنوان "اتخاذ القرار التعاوني في المدرسة الابتدائية".

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير اتخاذ القرار التعاوني من خلال المقابلات الرسمية المنظمة.

وتكونــت العيــنة مــن مديــر مدرسة ابتدائية و(15) معلم في جنوب شرق بريطانــيا. وتــم جمــع معلومــات الدراســة من خلال مقابلات مع مدير المدرسة والمعلمين.

وأظهــرت النــتائج بان هناك أموراً تؤخذ بعين الاعتبار عندما يتخذ المدير قــراراً تعاونــياً في مدرسته، أهمها: رغبة المعلمين في المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

وفي دراسة قامت بها لاروس (Larose , 1998) عن تاثيراللمركزية في رؤية اتخاذ القرار التعاوني. اعتمدت على أسلوب دراسة الحالة، واستكشفت دور المجالس المدرســية الميدانية من خلال منظور الهيكل التنظيمي، وصنع القرار التشاركي في المــناطق التعليمية لولاية اريزونا الأمريكية، وقد اعتمدت الدراسة على استكشاف، وتحلــيل عملــية صــنع القــرار التشاركي، وتضمنت مصادر البيانات، والوثائق، والأرشــيف، والمقابلات، واعتمدت الدراسة على إطار مصغر وكلي للعوامل البيئية والتراكيبية التربوية التنظيمية، وعمليات صنع القرار، وأبعاد صنع القرار التشاركي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- ان المجــالس الميدانــية المدرسية كانت وسائل لتوضيح طموحات المنطقــة التعليمية.
2- ان المجــالس الميدانية المدرسية كانت تعطي للمنطقة التعليمية التنظيم الذي يحتوي على المركزية واللامركزية في آن واحد.
3- ان الارتــباط بين قضايا وأهداف وتخطيط كامل المجالس الميدانية المدرسية والمــناطق التعليمية كان حاصلا على مستوى الغايات اكثر منه على مستوى الوسائل.

وقام الباحثان اورتز واكوا (Ortiz and Ogawa, 2000) بدراسة بعنوان "اتخاذ القرارات القيادية المتعلقة بالمنطقة التعليمة في المدارس العامة الأمريكية"

هدفــت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية استجابة مديري المدارس إلى مشكلات ومتغــيرات البيئــية الخارجية عند اتخاذ القرارات. وتكونت العينة من مدرستين في

الولايـــات المــتحدة الأمريكـــية، وتم جمع المعلومات عن طريق مقابلات المديرين والمعلمين وأولياء الأمور، ومن خلال الملاحظات والوثائق.

وقــد أظهــرت النــتائج بان مديري المدارس يعتمدون على مصادر مختلفة لاتخاذ نوعين من القرارات: قرارات واقعية تعتمد على القوانين الموجودة، وقرارات تعتمد على المجتمع دون الاعتماد على القوانين.

ملخص الدراسات السابقة

مــن خلال المراجعة التحليلية للدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بموضوع الدراســة والتــي تم الحديث عنها، نستخلص من نتائجها، إن العوامل بأنواعها ذات تأثــير على الأفراد والمؤسسات الذين يعملون فيها، وان هذا التأثير يتفاوت من فرد وآخــر ومؤسســة وأخــرى. وان هناك العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت عملية اتخاذ القرار بشكل عام، وقلة الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة بشكل خاص.

كمــا نســتخلص أيضا، ان العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار بصورة عامــة تختلف من مجتمع إلى آخر، وتتأثر بالبيئة المحلية التي أجريت فيها الدراسة، ويــرجع ذلك إلى اختلاف بيئة النظم التربوية فيها، وبما وصل إليه المجتمع من تقدم حضاري وثقافي.

أشــارت دراستا (بطاح والسعود، 1997) و(نوفل، 1988) إلى انه لا يوجد فروق تعود للجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية في قدرة مديري المدارس على اتخاذ القرار، بينما أشارت دراسة(ياغي وخاشقجي، 1989) إلى إلي تأثر القرارات بالمستوى الوظيفي والمؤهل.

واتفقــت دراســات (المومني، 1983) و (النابه، 1994) على ان الوقت من العوامل الهامة المؤثرة في اتخاذ القرار.

وكانــت المركــزية وعــدم التفويض في عملية اتخاذ القرارات من العوامل المؤثرة في دراستي (المومني،1983) و (ياغي وخاشقجي، 1989).

وأشارت دراستا (المومني، 1983) و (عبد الفتاح، 1991) و، بان الاتصال من العوامل الهامة التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار.

كما كان للخبرة السابقة دور هام في عملية اتخاذ القرار في دراستي (النابه، 1994) و (Hayes , 1996).

واتفقت الدراسات السابقة سواء منها العربية والأجنبية إلى وجود عوامل تؤثر على اتخاذ القرار من أهمها: التشريعات والتعليمات، والعوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والخبرة الشخصية، والمشاركة الجماعية، والوقت، وغيرها من العوامل.

وقد تمت الاستفادة من تلك الدراسات في تحديد بعض العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار، وبذلك فقد تميزت هذه الدراسة بأنها تبحث وتعالج اثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرارات في الأردن بشكل عام، وفي إقليم الجنوب بشكل خاص، وهي من الدراسات القليلة التي قد تعد إضافة جديدة في مجال اتخاذ القرار الإداري في الأردن.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

الطريقة والإجراءات

تهدف هذه الدراسة إلى بيان اثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، ويشتمل هذا الفصل على وصف لمجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، وأدوات الدراسة وإجراءاتها والإحصاء المستخدم في تحليل البيانات الخاصة في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

1.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديريات التربية والتعليم في إقليم الجنوب، والبالغ عددهم (582) مديرا ومديرة للعام الدراسي (2004 – 2005). وهم يشكلون إجمالي المديرين والمديرات الذين يعملون في المدارس الحكومية والخاصة في مديريات إقليم الجنوب وعددها (تسع).

هذا ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة حسب المديرية والنوع الاجتماعي ومستوى المدرسة.

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية والخاصة حسب المديرية والنوع الاجتماعي ومستوى المدرسة

المديرية	الحكومية				الخاصة				المجموع
	مدراء		مديرات		مدراء		مديرات		
	أساسي	ثانوي	أساسي	ثانوي	أساسي	ثانوي	أساسي	ثانوي	
محافظة العقبة	12	7	26	6	–	–	12	1	64
محافظة معان	6	21	39	15	–	–	2	–	83
محافظة الطفيلة	20	14	58	12	–	–	–	–	104
قصبة الكرك	17	15	44	18	–	–	7	4	105
لواء المزار الجنوبي	6	13	31	16	–	–	8	–	74
لواء القصر	9	7	27	8	–	–	–	1	52
لواء الأغوار الجنوبية	6	4	12	4	–	–	–	–	26
لواء البتراء	10	3	10	4	–	–	2	–	29
لواء الشوبك	11	4	15	4	–	–	1	–	35
المجموع الكلي	97	88	232	116	0	0	32	9	572

(قسم التخطيط في مديريات التربية والتعليم 2004 ــ 2005)

وقد تكونت عينة الدراسة من (360) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديريات التربية التسع التابعة لإقليم الجنوب.

وعند تطبيق الاستبانة تم استرجاع (343) استبانة وبعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة، كان عدد الاستبانات الكاملة (328) استبانة. وبالتالي فان نسبة الذين اشتركوا في هذه الدراسة من العينة بلغت 57%.

ويبيــن الجــدول رقــم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة من مديري ومديرات المــدارس الحكومــية والخاصة حسب: النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة.

الجدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية والخاصة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي		
مدير	113	%34,5
مديرة	215	%65,5
المجموع	328	
المؤهل العلمي		
بكالوريوس	121	%36,9
بكالوريوس ودبلوم	181	%55,2
ماجستير فاكثر	26	%7,9
المجموع	328	
الخبرة الإدارية		
1 ــ 5	42	%12,8
6 ــ 10	40	%12,2
11 سنة فاكثر	246	%75
المجموع	328	
مستوى المدرسة		
أساسي	113	%64,9
ثانوي	115	%35,1
المجموع	328	

2.3 أداة الدراسة

تم بناء أداة لقياس أثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرارات من اجل الإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك بالاعتماد على:

1- مـراجعة الأدب النظري ومجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة باتخاذ القـرار في المؤسسات التعليمية، من هـذه الدراسات: (المنصور، 1993) و(الحوسني، 1999) و(الطـراونة، 1988) و(عبد الفتاح، 1991).

2- إجراء دراسة استطلاعية (مجموعة مقابلات) مع (8) من مديري المدارس، وقد كانت الأسئلة الموجهة لمديري المدارس تدور حول: العوامل التي تؤثر علـى قراراتهم. وتوصلت الباحثة من خلال المقابلات إن أهم العوامل التي تؤثـر علـى عملية اتخاذ القرار هي: شخصية المدير، المعلمون، الرؤساء المباشرون، الزملاء، المجتمع المحلي، التشريعات والأنظمة، وسائل الأعلام، الظـروف البيئية المحيطة، المحسوبية، التنظيمات غير الرسمية، تكنولوجيا التعليم، الوقت.

وقد تم إعداد استبانة من خلال صياغة مجموعة من الفقرات والبالغ عددهـا (57) فقرة تتصل بمجال من مجالات الاستبانة الثلاثة: الإنسانية والتنظيمية والبيئية.

وقد تكونت الاستبانة من قسمين من البيانات هما:

القسـم الأول: أسـئلة تتناول البيانات والمعلومات الشخصية التي تحتاجها الدراسة حـول الـنوع الاجتماعـي، المؤهـل العلمي، والخبرة الإدارية، ومستوى المدرسة.

القسـم الثانـي: مجموعـة مـن الفقرات هدفت إلى معرفة اثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرار.

وتألفت من(20) فقرة للعوامل الإنسانية، (23) فقرة للعوامل التنظيمية، (14) فقـرة للعوامـل البيئية، بحيث يجيب المدير حسب المقياس الخماسي موافق بدرجة (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا).

وكانت درجات الحكم حسب المقياس على النحو التالي:

كبيرة جدا وتعطى (5) درجات.

كبيرة وتعطى (4) درجات.

متوسطة وتعطى (3) درجات.

قليلة وتعطى (2) درجتان.

قليلة جدا وتعطى (1) درجة.

3.3 صدق أداة الدراسة

تم عرض استبانة أثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القـرارات لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب على عدد من المحكمين التربويين التخصصين في مجال الإدارة التربوية ممن يحملون درجة الدكتوراة في الجامعات الأردنية (الأردنية ومؤتة والحسين) لبيان مدى مناسبة كل فقرة من فقرات الاستبانة وعددهم (15) محكماً (انظر الملحقين أ و ب).

ثـم رصـدت الملاحظـات التي أبداها المحكمون وفي ضوء ذلك تم حذف وتعديل عدد من الفقرات التي لم يتفق على ملاءمتها للدراسة غالبية المحكمين بنسبة 80%.

ففي مجال العوامل الإنسانية تم حذف الفقرة الرابعة، وتعديل الفقرات (3،2، 6 10، 1، 14، 19)، أما فـي مجال العوامـل التنظيمية فقد تم حذف العبارة رقم (20)، وتم تعديل الفقرات رقم (2، 3، 5، 8، 9، 10، 12،11، 14، 15، 16، 18 8، 19)، وفي مجال العوامل البيئية تم حذف الفقرتين (2، 3) وتعديل الفقرات (1، 4، 5، 14، 12، 8 6) (انظر الملحق ج).

بعـد ذلك أصبحت الاستبانة في صيغتها وصورتها النهائية حيث وزعت بعد ذلـك علـى أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية والخاصة ذلك على أفـراد عيـنة الدراسة من مديري المدارس الحكومية والخاصة التابعـة للمديريات التسـع للإجابـة على فقراتها بعد أن تم الحصول على إذن بتسهيل المهمة للباحثة. (انظر الملحقين د و هـ)

4.3 ثبات أداة الدراسة

تــم التحقق من ثبات الأداة بتوزيع الاستبانة مرتين على عشرين (20) مديراً ومديــرة من خارج عينة الدراسة، بفارق أسبوعين بين المرة الأولى والمرة الثانية، وقــد تم استخراج الثبات لها وذلك بحساب معامل إرتباط بيرسون حيث بلغ(0.87) لجميع مجالات الأداة الثلاثة، وقد بلغ معامل الثبات (0.82) لمجال العوامل الإنسانية و(0.86) لمجال العوامل التنظيمية، و(0.85) لمجال العوامل البيئية.

وقــد اكتفــت الباحثة بدرجة الثبات هذه واعتبرت المقياس مقبولا لاستخدامه كأداة بحث لجمع المعلومات للإجابة عن أسئلة الدراسة.

5.3 تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

تضمنت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

1ـ النوع الاجتماعي لمدير المدرسة وله مستويان: (مدير ، مديرة)

2ـ المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات:

أـ بكالوريوس

ب ـ بكالوريوس + دبلوم.

جـ ماجستير فما فوق.

3ـ خبرة المدير الإدارية ولها ثلاثة مستويات:

أـ (1ـ5) سنوات.

ب ـ (6 ـ10) سنوات.

ج ـ 11 سنة فاكثر.

4 ـ مستوى المدرسة وله مستويان (أساسي، ثانوي).

6.3 المعالجة الإحصائية:

اســتخدم في الدراسة برنامج(SPSS) (Statistical Package for Social Sciences) في معالجة جميع بيانات الدراسة الحالية كالتالي:

1- الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن السؤال الأول.

2- تحليل التباين (ANOVA) للإجابة عن السؤال الثاني والثالث والرابع.

3ـ تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) للإجابة عن السؤال الخامس.

الفصل الرابع
عرض النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة في محافظات إقليم الجنوب وعلاقتها ببعض المتغيرات، كجنس مدير المدرسة ومؤهله العلمي وخبرته الإدارية ومستوى المدرسة.

وتم جمع بيانات الدراسة بواسطة استبانة مكونة من (57) فقرة، منها (20) فقرة تقيس اثر العوامل الإنسانية، و(23) فقرة تقيس اثر العوامل البيئية، و(14) فقرة تقيس اثر العوامل التنظيمية، وقد تم تحليل هذه البيانات بواسطة الحاسب الآلي وباستخدام الرزم الإحصائية (SPSS).

ولتحديد مستويات العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات المدرسية أعطيت متوسطات لدرجات إجابات مديري ومديرات المدارس، حيث تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة.

فإذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (1– 2.3) من (5) أعتبر مستوى العامل منخفضا وإذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (2.4– 3.7) من (5) اعتبر مستوى العامل متوسطا، أما إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (3.8– 5) من (5) فقد اعتبر مستوى العامل عاليا.

وفيما يلي عرض لنتائج هذه الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول:

ما أبرز العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظات إقليم الجنوب ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بكل من العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية وترتيب هذه الفقرات بالنسبة لأهميتها.

أولا العوامل الإنسانية:

جدول رقم (3)

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب حسب الأهمية والمستويات لفقرات العوامل الإنسانية مرتبة تنازليا

رقم لفقرة الأصلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى
8	4.53	0.71	1	عالي
6	4.47	0.87	2	عالي
3	4.43	0.68	3	عالي
13	4.42	0.69	4	عالي
4	4.36	0.84	5	عالي
5	4.35	0.76	6	عالي
18	4.19	0.82	7	عالي
1	4.12	0.80	8	عالي
10	4.05	0.88	9	عالي
12	4.03	0.78	10	عالي
11	3.99	0.92	11	عالي
19	3.94	0.87	12	عالي
9	3.79	1.04	13	متوسط
16	3.73	0.95	14	متوسط
14	3.64	0.77	15	متوسط
17	3.30	1.11	16	متوسط
15	2.96	1.16	17	متوسط
20	2.42	1.12	18	متوسط
7	2.40	1.22	19	متوسط
2	2.31	1.11	20	منخفض

يظهــر الجــدول رقــم (3) المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات العوامل الإنسانية مرتبة تنازليا.

وقــد تــم اســتخراج المتوســط الحسابي لمجموع فقرات الاستبانة الخاصة بالعوامل الإنسانية حيث بلغ (3.8).

وبمقارنـــة المتوســـط الحسابي بالتصنيف الذي وضعته الباحثة، تبين ان، هذا المتوســـط يقـــع فوق (3.7)، يمكن ان نستنتج بان المديرين والمديرات في المدارس الحكومية والخاصـــة في محافظات إقليم الجنوب يتأثرون بالعوامل الإنسانية بدرجة عالية.

يتبين كذلك مـــن الجدول بان الفقرة رقم (2) جاءت بمتوسط حسابي منخفض (2.31) والتي تشير إلى: لجوء المدير لتغيير القرار تفاديا للمعارضة.

كما يشير الجدول السابق ان (12) فقرة كان لها متوسط حسابي مرتفع، و(7) فقـــرات كـــان متوســـطها الحسابي متوسطاً، و فقرة واحدة كان متوسطها الحسابي منخفضاً.

يبيـــن الجـــدول رقـــم (4) المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات العوامل التنظيمية مرتبة تنازليا.

ثانيا: العوامل التنظيمية:

جدول رقم (4)

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب حسب الأهمية والمستويات لفقرات العوامل التنظيمية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة الأصلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى
11	4.39	0.65	1	عالي
8	4.26	0.84	2	عالي
19	4.25	0.85	3	عالي
5	4.14	0.76	4	عالي
4	4.08	0.74	5	عالي
21	4.03	0.79	6	عالي
6	3.85	0.92	7	عالي
16	3.80	1.04	8	عالي
3	3.72	0.89	9	متوسط
22	3.72	0.87	10	متوسط
20	3.71	1.18	11	متوسط
10	3.69	0.83	12	متوسط
9	3.67	0.85	13	متوسط
12	3.65	1.10	14	متوسط
7	3.50	1.03	15	متوسط
2	3.42	0.96	16	متوسط
13	3.41	0.96	17	متوسط
23	3.27	1.01	18	متوسط
17	3.23	1.03	19	متوسط
18	3.00	1.12	20	متوسط
15	2.78	1.09	21	متوسط
14	2.72	1.17	22	متوسط
1	2.66	1.16	23	متوسط

وقـد تـم اسـتخراج المتوسـط الحسابي لمجموع فقرات الاستبانة المتعلقة بالعوامل التنظيمية. حيث بلغ (3.6).

وبمقارنـة المتوسط مع التصنيف الذي وضعته الباحثة، تبين ان هذا المتوسط اقـل مـن (3,7)، ويمكن الاستنتاج بان المديرين والمديرات في المدارس الحكومية والخاصة في محافظات إقليم الجنوب يتأثرون بالعوامل التنظيمية بدرجة متوسطة.

يلاحـظ بان (8) فقرات جاءت بمتوسط حسابي عالٍ و(15) فقرة بمتوسط حسابي متوسط، ولا يوجد فقرات بمتوسط حسابي منخفض.

ويبيـن الجـدول رقم (5) المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات العوامل البيئية مرتبة تنازليا.

ثالثاً: العوامل البيئة:

جدول رقم (5)

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب حسب الأهمية والمستويات لفقرات العوامل البيئية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة الأصلي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى
5	3.91	0.92	1	عالي
3	3.86	1.04	2	عالي
4	3.67	0.78	3	متوسط
2	3.57	1.04	4	متوسط
9	3.35	1.0	5	متوسط
7	3.13	1.03	6	متوسط
6	3.08	1.05	7	متوسط
10	3.0	1.16	8	متوسط
1	2.82	1.18	9	متوسط
8	2.67	1.21	10	متوسط
12	2.40	1.06	11	متوسط
11	2.38	1.08	12	منخفض
13	2.14	1.02	13	منخفض
14	1.75	1.07	14	منخفض

تـم اسـتخراج المتوسط الحسابي لمجموع فقرات الاستبانة المتعلقة بالعوامل البيئية حيث بلغ (2.9).

وبمقارنـة المتوسط الحسابي بناء على التصنيف الذي وضعته الباحثة، يتبين ان هـذا المتوسـط أعلى من (2.4)، ويمكن الاستنتاج بان المديرين والمديرات في المدارس الحكومية والخاصة يتأثرون بالعوامل البيئية بدرجة متوسطة.

ويتضح من الجدول السابق إن أهـم العوامل البيئية هو ما تمثله الفقرة رقم (5) كـان لهـا أعلـى متوسـط حسابي (3.91) والتي تنص على: يستعين المدير بوسائل التكنولوجيا لتطوير التعليم.

وجاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3,86) والتي تنص على: تؤثر القيم الدينية في اتخاذ القرار.

أمـا اقـل الفقـرات أهمية فهي، الفقرة رقم (11) ونصها: يعاني المدير من الأجهـزة الرقابـية والتفتيشـية، يلـيها الفقرة رقم (13) وكانت تنص على: تتأثر القـرارات بالتنظيمات غير الرسمية، يليها الفقرة رقم (14) والتي أشارت إلى تاثر القرارات بالمحسوبية والمجاملة وتدخل العلاقات الشخصية في المعاملات الرسمية.

كمـا ويشير الجدول السابق إلى إن فقرتين كان لهما متوسط حسابي مرتفع، و(9) فقرات كان لها متوسط حسابي متوسط، و (3) فقرات كان لها متوسط حسابي منخفض.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) بين العوامل الإنسانية المؤثرة على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعـزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة ؟

للإجابـة عن هذه السؤال استخدم تحليل التباين الرباعي Four Way Anova والجدول التالي يظهر نتائج هذا التحليل.

جدول رقم (6)

لأثر متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي four way anovaتحليل التباين الرباعي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة على العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	0.22	1	0.22	1.54	0.22
المؤهل	0.43	2	0.21	1.47	0.23
الخبرة	0.62	2	0.31	2.15	0.12
المستوى	0.28	1	0.28	1.93	0.17
النوع الاجتماعي × المؤهل	0.44	2	0.22	1.52	0.22
النوع الاجتماعي × الخبرة	0.09	2	0.04	0.31	0.74
المؤهل × الخبرة	0.34	3	0.11	0.78	0.51
النوع الاجتماعي × المؤهل × الخبرة	0.32	3	0.11	0.74	0.53
النوع الاجتماعي × المستوى	0.41	1	0.41	2.84	0.09
المؤهل × المستوى	0.30	2	0.15	1.03	0.36
النوع الاجتماعي × المؤهل × المستوى	0.07	2	0.04	0.25	0.78
الخبرة × المستوى	0.03	2	0.02	0.10	0.90
النوع الاجتماعي × الخبرة × المستوى	0.47	2	0.23	1.62	0.20
المؤهل × الخبرة × المستوى	0.49	2	0.25	1.70	0.19
النوع الاجتماعي × المؤهل × الخبرة ×المستوى	0.00	1	0.00	0.00	1.00
الخطأ	43.39	299	0.15		
المجموع	47.90	327			

يظهــر الجــدول رقم (6) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى جنس المدير، حيث بلغت قيمة ف (1.5) بدرجات حرية (1) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ويتبيـــن كذلـــك بأنــــه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمـــي، حيـــث بلغــت قيمة ف (1.4) بدرجات حرية (2) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وكذلك بالنسبة إلى متغير الخبرة الإدارية إذ يشير الجدول رقم (6) إلى انه لا توجد فـــروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة الإدارية، حيث بلغت قيمـــة ف (2.15) وهي ليست ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وأيضـــا بالنسبة إلى متغير مستوى المدرسة إذ يشير الجدول رقم (6) إلى انه لا توجـد فروق ذات دلالة إحصائية تعـــزى إلى مستوى المدرسة، حيث بلغت قيمة ف (1.93) وهي ليست ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هــل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) بين العوامل التنظيمية المؤثـــرة علـــى عملـــية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة ؟

للإجابـــة عـــن هذا السؤال استخدم تحليل التباين الرباعي Four way anova والجدول التالي يظهر نتائج هذا التحليل .

جدول رقم (7)

تحليل التباين الرباعي four way anova لاثر متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة على العوامل التنظيمية المؤثرة على عملية اتخاذ القرار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	0.0993	1	0.0993	2.0790	0.1500
المؤهل	0.0473	2	0.0236	0.4950	0.6100
الخبرة	6.5250	2	3.2620	68.3220	0.0005*
المستوى	0.1530	1	0.1530	3.2050	0.0740
النوع الاجتماعي × المؤهل	0.0221	2	0.0110	0.2310	0.7940
النوع الاجتماعي × الخبرة	0.0046	2	0.0023	0.0490	0.9530
المؤهل × الخبرة	0.2200	4	0.0550	1.1520	0.3320
النوع الاجتماعي × المؤهل × الخبرة	0.0063	2	0.0032	0.0660	0.9360
النوع الاجتماعي × المستوى	0.0384	1	0.0384	0.8030	0.3710
المؤهل × المستوى	0.1740	2	0.0869	1.8200	0.1640
النوع الاجتماعي × المؤهل × المستوى	0.0841	2	0.0420	0.8800	0.4160
الخبرة × المستوى	0.0265	2	0.0133	0.2780	0.7580
النوع الاجتماعي × الخبرة × المستوى	0.0175	2	0.0087	0.1830	0.8330
المؤهل × الخبرة × المستوى	0.0408	2	0.0204	0.4270	0.6530
النوع الاجتماعي × المؤهل × الخبرة × المستوى	0.0000283	1	0.0000283	0.0010	0.9810
الخطأ	14.2780	299	0.0478		
المجموع	21.7368	327			

* $0.05 \geq \alpha$

ويتضح من الجدول رقم (7) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى النوع الاجتماعي حيث بلغت قيمة ف (2.079)، وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05)، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة ف (0.495) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

ويشير الجدول رقم (7) إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مستوى المدرسة حيث بلغت قيمة ف (3.205) وهي ليست ذات دلالة عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

ويتضح وجود اثر ذي دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α = 0.05) يعزى إلى الخبرة الإدارية حيث بلغت قيمة ف (68.322) وهي ذات دلالة إحصائية.

ولفحص لصالح أي من مستويات الخبرة كانت الفروق أجرت الباحثة اختبار شافيه للمقارنات البعدية، والجدول التالي رقم (8) يظهر هذه النتائج:

جدول رقم (8)

نتائج استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير الخبرة الإدارية للعوامل التنظيمية

الخبرة الإدارية	من 1-5	من 6- 10	11 سنة فاكثر
من 1-5	-	**0.21-	**0.67-
من 6- 10	**0.21	-	**0.46-
11 سنة فاكثر	**0.67	**0.46	-

** α ≥ 0.01

ومن الواضح أن قيم الفروق دالة عند جميع مستويات الخبرة وكانت هذه الفروق لصالح الخبرة الإدارية الأكبر وذلك ما يظهره الجدول التالي:

جدول رقم (9)

قيم الفروق لجميع مستويات الخبرة للعوامل التنظيمية

الخبرة	التوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
من 1-5	3.08	42	0.12
من 6- 10	3.29	40	0.06
11 سنة فاكثر	3.75	246	0.25
المجموع	3.61	328	0.33

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هــل توجــد علاقة ذات دلالة إحصائية عند (α = 0.05) بين العوامل البيئية المؤثــرة علــى عملــية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة ؟

للإجابــة عــن هذا السؤال استخدم تحليل التباين الرباعي four way anova والجدول التالي يظهر نتائج هذا التحليل.

جدول رقم (10)

تحليل التباين الرباعي four way anova لأثر متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة على العوامل البيئية المؤثرة على عملية اتخاذ القرار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	0.209	1	0.209	0.725	0.395
المؤهل	0.772	2	0.386	1.341	0.263
الخبرة	3.547	2	1.774	6.159	*0.002
المستوى	0.470	1	0.470	1.633	0.202
النوع الاجتماعي × المؤهل	0.373	2	0.187	0.648	0.524
النوع الاجتماعي × الخبرة	0.237	2	0.119	0.412	0.663
المؤهل × الخبرة	1.005	4	0.251	0.873	0.481
النوع الاجتماعي × المؤهل × الخبرة	0.106	2	0.053	0.184	0.832
النوع الاجتماعي × المستوى	0.713	1	0.713	2.477	0.117
المؤهل × المستوى	0.152	2	0.076	0.263	0.769
النوع الاجتماعي × المؤهل × المستوى	0.388	2	0.194	0.674	0.510
الخبرة × المستوى	0.213	2	0.106	0.370	0.691
النوع الاجتماعي × الخبرة × المستوى	1.135	2	0.567	1.971	0.141
المؤهل × الخبرة × المستوى	0.099	2	0.049	0.171	0.843
النوع الاجتماعي × المؤهل × الخبرة × المستوى	0.238	1	0.238	0.827	0.364
الخطأ	86.100	299	0.288		
المجموع	95.757	327			

$0.05 \geq \alpha$

ويظهـــر الجـــدول رقـــم (10) عـــدم وجـــود اثر لأي من متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة على العوامل البيئية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة ف لمتغير النوع الاجتماعي (0.725).

ولمتغير المؤهل العلمي (1.341)، ومتغير مستوى المدرسة (1.633)، وهي ليست دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يظهـــر الجـــدول رقم (10) وجود أثر ذي دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة الإدارية حيث بلغت قيمة ف (6.159) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ولفحص لصالح أي من مستويات الخبرة كانت الفروق أجرت الباحثة اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول رقم (11) يظهر هذه النتائج :

جدول رقم (11)

نتائج استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير الخبرة الإدارية للعوامل البيئية.

الخبرة الإدارية	من 1-5	من 6- 10	11 سنة فاكثر
من 1-5	-	-0.20**	-0.42**
من 6- 10	0.20**	-	-0.22**
11 سنة فاكثر	0.42**	0.22**	-

** $\alpha \leq 0.01$

ومن الواضح أن قيم الفروق دالة عند جميع مستويات الخبرة وكانت هذه الفروق لصالح الخبرة الإدارية الأكبر، ذلك ما يظهره الجدول التالي :

جدول رقم (12)

قيم الفروق لمستويات الخبرة للعوامل البيئية

الخبرة الإدارية	التوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
من 1−5	2.65	42	0.61
من 6− 10	2.85	40	0.40
11 سنة فاكثر	3.07	246	0.54
المجموع	2.99	328	0.56

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس :

هل يوجد تفاعل ذو دلالة إحصائية عند (α = 0.05) بين : النوع الاجتماعي والمؤهـل العلمـي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة يؤثر على العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية لعملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس ؟

للإجابـة عـن هذا السؤال استخدم تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات four way manova والجدول التالي يظهر نتائج هذا التحليل.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات four way manova لأثــر النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة على العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية لعملية اتخاذ القرار

مصدر التباين	الإحصائي لمستخدم	قيمة الإحصائي	قيمة ف المناظرة	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	و لكس لامبدا	0.992	0.764	0.515
المؤهل	و لكس لامبدا	0.968	1.635	0.135
الخبرة	و لكس لامبدا	0.670	21.959	0.0005
المستوى	و لكس لامبدا	0.979	2.123	0.097
النوع الاجتماعي × المؤهل	و لكس لامبدا	0.993	0.330	0.921
النوع الاجتماعي × الخبرة	و لكس لامبدا	0.994	0.283	0.945
المؤهل × الخبرة	و لكس لامبدا	0.954	1.182	0.291
النوع الاجتماعي × المؤهل × الخبرة	و لكس لامبدا	0.996	0.175	0.984
النوع الاجتماعي × المستوى	و لكس لامبدا	0.978	2.207	0.087
المؤهل × المستوى	و لكس لامبدا	0.978	1.115	0.352
النوع الاجتماعي × المؤهل × المستوى	و لكس لامبدا	0.988	0.603	0.728
الخبرة × المستوى	و لكس لامبدا	0.979	1.064	0.383
النوع الاجتماعي × الخبرة × المستوى	و لكس لامبدا	0.972	1.397	0.214
المؤهل × الخبرة × المستوى	و لكس لامبدا	0.986	0.688	0.659
النوع الاجتماعي × المؤهل × الخبرة × المستوى	و لكس لامبدا	0.996	0.413	0.744

وبالرجوع إلى الجدول أعلاه يلاحظ ان قيمة الإحصائي" ولكس لامبــدا" مع متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة،Willks Lambda مما

يشـــير لعـــدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية 0.05 >α ليست ذات دلالة عند في العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية لعملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعزى إلـــى اخـــتلاف متغـــيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة، أو الـــتفاعل بيـــنها. ولكـــن هناك فروق دالة إحصائيا تظهرها قيمة لإحصائي "ولكس لامبدا" مع متغير الخبرة عند 0.05 >α مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية فـــي العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية لعملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعـــزى إلـــى متغير الخبرة الإدارية، ، وهذا ما يمكن الكشف عنه بالتحليل الأحادي مـــتعدد المتغيرات one way manova لأثر الخبرة على العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية في عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس.

ويبيـــن جـــدول رقـــم (14) تحلـــيل التبايـــن الأحـــادي متعدد المتغيرات One way manova للأثر الخبرة الإدارية على العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

جدول رقم (14)

تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات one way manova لأثر الخبرة الإدارية على العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الخبرة	العوامل الإنسانية	1.472	2	0.736	6.345	0.095
	العوامل التنظيمية	20.901	2	10.451	217.974	0.0005
	العوامل البيئية	7.126	2	3.563	12.344	0.0005
الخطأ	العوامل الإنسانية	37.552	325	0.116		
	العوامل التنظيمية	15.582	325	0.048		
	العوامل البيئية	93.814	325	0.289		
المجموع	العوامل الإنسانية	39.024	327			
	العوامل التنظيمية	36.483	327			
	العوامل البيئية	100.940	327			

تظهـر القـيم في الجدول رقم (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العوامـل البيئـية والتنظيمـية لعملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعزى إلى اختلاف مستويات الخبرة الإدارية، وذلك ما تم فحصه في السـؤال الثالـث والرابع حيث كانت الفروق لصالح الخبرة الإدارية الأكبر.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي بحثت في أثـر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرار في إقليم الجنوب، وعلاقـتها ببعض المتغيرات، كجنس مدير المدرسة ومؤهله العلمي وخبرته الإدارية ومستوى المدرسة.

وحـتى تحقـق الدراسة هدفها، فقد حددت خمسة أسئلة تم عرض نتائجها في الفصل السابق.

1.5 مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

مـا ابرز العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظات الجنوب؟

العوامل الإنسانية :

أشارت نتائج التحليل إلى أن مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة، يتأثرون بالعوامل الإنسانية بدرجة عالية.

وقـد أشارت المتوسطات الحسابية للفقرات ان العوامل ذات المستوى العالي، كانـت نابعة من شخصية المدير متخذ القرار، مثل: العدالة، تحمل مسؤولية، اتخاذ القرار، تحليل المواقف قبل اتخاذ القرار، الالتزام نحو القرارات، توضيح القرارات، مشـاركة المعلميـن، تقـبل الـنقد مـن الآخرين، الخبرة السابقة، واستشارة ذوي الاختصاص.

وهـذه النتائـج جـاءت متفقـة مـع دراسـة (النابـه، 1994) ودراسـة (Heck et al 198) ودراسـة (Hayes, 1996) واختلفـت مـع دراستي (المومني، 1983) ودراسة (ياغي وخاشقجي، 1989).

ويعتقد بان هذه النتيجة منطقية لان عملية اتخاذ القرار، تتصل بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكوناته شخصيته، وأنماط سلوكه، وكما إنها تعكس أفكاره، وقيمه، ومعتقداته، وأهدافه، ودوافعه، والتعاون ومشاركة الآخرين في المدرسة عند اتخاذ القرار.

وقد أثبتت الدراسات بان نجاح أي قرار يعتمد على شخصية المدير، ومدى مشاركة المرؤوسين لذلك القرار، والبعد عن الفردية والذاتية والتعامل بطريقة ديموقراطية عند اتخاذ القرارات.

أما اقل الفقرات أهمية فقد كانت لجوء المدير لتغيير القرار تفاديا للمعارضة.

وقد تعزى هذه النتيجة ان المديرين يلجأون إلى مشاركة المعلمين في المراحل الأولى لعملية اتخاذ القرارات، والتي تتعلق بتحديد المشكلة وجمع المعلومات، بالإضافة إلى تعاونهم في مرحلة تنفيذ القرار. إذ يكون لتعاونهم واقتناعهم به أثر فعّال على تنفيذه، وبالتالي يقلل من مظاهر المعارضة.

العوامل التنظيمية:

لقد أظهرت نتائج التحليل، بان مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة يتأثرون بالعوامل التنظيمية بدرجة متوسطة، وهذا ما أشارت إليه المتوسطات الحسابية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة، ان العوامل التي حققت أعلى المتوسطات الحسابية كانت:

1- اتخاذ القرارات طبقا للقوانين والأنظمة والتعليمات.

2- متابعة التشريعات الصادرة من الجهات العليا.

3- فتح قنوات اتصال فعالة.

4- إدارة الوقت.

5- دراسة تكلفة القرار قبل اتخاذه.

6- استخدام الأجهزة والأدوات بطرق مثلى.

7- تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين.

8- تدوين القرارات وحفظها في سجلات خاصة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (المومني، 1983) ودراسة (عبد الفتاح، 1991)، ودارسة (المنصور، 1993) ودراسة (النابه، 1994) ودراسة (Heck et al, 1989).

ويرجع إدراك مديري المدارس لهذه العوامل إلى الدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم لكافة القياديين في مركز عملهم، بالتركيز على إعداد البرامج التي تساهم في تطوير قدرات إدارات المدارس والعاملين فيه في التخطيط والتنفيذ والتقويم لأحداث التغيير المنشود في تحسين عملية التعلم والتعليم في مختلف الجوانب، وذلك عن طريق استثمار الإمكانات المادية والبشرية المتاحة في المدرسة وخارجها، وفتح قنوات الاتصال بين المدارس والمجتمعات المحلية لتصبح المدرسة قادرة على العمل على نموها الذاتي بصورة مستمرة وخلق الأفكار التطويرية في توثيق هذه العلاقة.(وزارة التربية والتعليم، 2003).

ويمكن ملاحظة ان أفراد الدراسة اجمعوا بدرجة متوسطة على غموض وتعقد وجمود الأنظمة والقوانين والتعليمات المعمول فيها في المدارس، وقد يعزى ذلك ان معظم هذه القوانين قد صيغت في ظروف معينة، وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي فإنها لم تعد ملائمة للمستجدات والتطورات التي ظهرت.

وجاءت اقل الفقرات أهمية فقرة: توجد مشكلة في تبادل الأفكار بين المدير وبين المستويات الإدارية العليا. وقد يفسر ذلك بان العلاقة التي تربط بين مدير المدرسة والإداري التابع لمديريته أقوى من العلاقة التي تربط بينه وبين الإداريين في المستويات الإدارية العليا، وقد يرجع ذلك إلى بعد المسافة وعدم تطوير آليات تواصل مناسبة وكافية.

العوامل البيئية

أظهرت النتائج ان مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة، يتأثرون بالعوامل البيئية بدرجة متوسطة، وهذا ما أشارت إليه المتوسطات الحسابية.

هذه النتيجة منطقية، فالمدير لا يعيش بمعزل عن المجتمع، فهو يتأثر بالمتغيرات المحيطة به من: أنظمة اقتصادية وسياسية واجتماعية ووسائل أعلام، والأجهزة الرقابية.. وغيرها من العوامل.

وهــذه النتائــج جــاءت متفقــة مــع دراســة (المومني، 1983) ودراسة (Heck et al 1989).

وقد أظهرت النتائج ان العوامل التي حققت أعلى المتوسطات الحسابية هي:

1ـ الاستعانة بوسائل التكنولوجيا لتطوير التعليم.

2ـ التأثر بالقيم الدينية عند اتخاذ القرار.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم في الأردن دأبت على رفع كفــاءة المديرين وتنمية مهاراتهم والارتقاء بمستوى أداء الوحدات الإدارية، وتحقيق الأهــداف العامــة للــوزارة، من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضــافة إلى الدورات الحاسوبية التي شملت العاملين في وزارة التربيــة والتعليم على حد سواء في المركز والميدان ومن هذه الدورات (ICDL, INTEL).

وبالــنظر إلــى العوامل السابقة يلاحظ بان المديرين متمسكون بالقيم الدينية وبقيم مجتمعهم السائد، وهي مؤشر جيد لان المرؤوسين هم أفراد المجتمع ويحملون قــيما مختلفة، وبالتالي نجاح القرار أو فشله يعتمد على اكبر قدر ممكن من انسجام القرار مع قيم من يشملهم القرار.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هــل توجــد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين العوامل الإنسانية المؤثــرة علــى عملية اتخاذ القرار، لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة ؟

أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) في تأثــير العوامــل الإنســانية يعزى إلى النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، ومستوى المدرسة.

وقــد تــرجع هــذه النتيجة إلى أن العوامل تتعلق بالتكوين الشخصي لمدير المدرســة، كمــا أن هذه النتائج جاءت متفقة مع ما يشير إليه الأدب التربوي بأهمية وجــود علاقــات إنسانية بين القائد ومرؤوســيه وكل من يتعامل معه من مساعدين

ومستشـــارين وطلاب ومجتمع محلي، بغض النظر عن النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، ومستوى المدرسة.

وهذا ما تؤكده الإدارة الديموقراطية، ويرتبط معها ارتباطا وثيقاً، ولا شك بان العلاقـــات الإنسانية عامل مهم في الإدارة، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بـــناءة، ومشاركة الآخرين عند اتخاذ القرار، من السمات الهامة التي يجب أن يتميز بها شخصية الإداري، ولا سيما في ميدان التربية والتعليم.

ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) بين العوامل التنظيمية المؤثـــرة علـــى عملـــية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة ؟

أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في تأثير العوامل التنظيمية على عملية اتخاذ القرار.

وقـــد يعـــزى ذلـــك إلى ان وزارة التربية والتعليم تقوم بإعداد برامج عديدة لـــتعزيز دور المديـــر ورفع كفاءته ليصبح قائدا تربويا مهنيا، ويشمل ذلك المديرين والمديرات في جميع المديريات في المملكة. حيث انه تم إعداد المديرين والمديريات بواســـطة برامج تدريبية موحدة أثناء إعدادهم للإدارة المدرسية وأثناء خدمتهم بها، ومـــن أهـــم هـــذه البرامج البرنامج الأساسي لتطوير الإدارة المدرسية بالتعاون مع الوكالة البريطانية للتنمية الدولية.

وأظهـــرت النـــتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في مدى تأثير العوامل التنظيمية على عملية اتخاذ القرار تعزى إلى المؤهل العلمي.

وقـــد يعـــزى ذلـــك إلى إعداد مديري المدارس للإدارة المدرسية من خلال تدريـــبهم وفـــق بـــرامج إعـــداد متشابهة تقريبا من خلال دورات الإدارة المدرسية والمشاغل والورش التدريبية المختلفة.

أما بالنسبة لمستوى المدرسة فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فــروق ذات دلالــة إحصـــائية ($\alpha = 0.05$) فـــي مدى تأثير العوامل التنظيمية على عملية اتخاذ القرار.

وقــد يعــزى ذلــك إلى ان وزارة التربية والتعليم قامت بإعداد مجموعة من المشاريع التجديدية، وفي مقدمتها تطوير الكفاءة المؤسسية، وذلك من خلال مجموعة مــن البرامج التي تشتمل على تطوير الإدارة التربوية في المركز والميدان، وتطوير فعالــيات المــتابعة والــتقويم فــي المدرسة، واتخاذ القرار، بالإضافة إلى توظيف الحاســوب فــي الإدارة المدرســية مــن خلال الدورات، وقد كان التركيز في هذه التطوير على المدارس الثانوية والأساسية على حد سواء (وزارة التربية والتعليم و 2003) أمــا بالنســبــة للخــبرة الإدارية فقــد أظهرت النتائج وجــود فروق ذات دلالــــة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في مدى تأثير العوامل التنظيمية على عملية اتخاذ القرار.

ويلاحظ بان مديري المدارس الحكومية والخاصة ذوي الخبرات الإدارية من فــئة (11 ســنة فاكــثر) كان لديهم إدراك لهذه العوامل نتيجة لخبرتهم الطويلة في التربــية. كمـــا ان وزارة التربــية والتعلــيم اعتمدت إعداد الكوادر الكفؤة من بين المديريـــن ذوي الخــبرات الإداريـــة، وقد تم تدريبهم ومن ثم تكليفهم بعملية تدريب المديرين الجدد.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين العوامل البيئية المؤثرة علـــى عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة ؟

أظهــرت النـــتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في مـــدى تأثـــير العوامـــل البيئية على عملية اتخاذ القرار تعزى إلى النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي.

وقــد يعزى ذلك بان مديري المدارس الذكور والإناث يواجهون نفس العوامل والظــروف المحيطة، فالتأثير يكون متشابها نوعا ما لمحدودية العوامل المؤثرة. ولا تأثير لعامل النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي.

أمــا بالنسبة لمستوى المدرسة، فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في مدى تأثير العوامل الإنسانية على القرار.

ويــرجع ذلــك إلــى تقــارب المدارس وتجانس المجتمع وسهولة الاتصال والتواصــل بيــن المــدارس الأساسية والثانوية، والعوامل المتغيرات البيئية والقيم والمعتقدات متشابهة وواحدة على المدارس الأساسية والثانوية على حد سواء.

أمــا بالنسبة إلى الخبرة الإدارية، فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في مدى تأثير العوامل البيئية على عملية اتخاذ القرار.

ويــبدو ان مديري المدارس الحكومية.والخاصة ذوي الخبرات الإدارية (11 ســنة فاكــثر) كــان لديهم إدراك ووعي للعوامل البيئية، وربما كان ذلك نابعاً من خبرتهم الطويلة في النظام التربوي.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هــل يوجــد تفــاعل ذو دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين النوع الاجتماعي والمؤهــل العلمي والخبرة الإدارية، ومستوى المدرسة يؤثرعلى العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية لعملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس؟

أظهــرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الإنسانية والبيئــية والتنظيمــية لعملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعزى إلى اختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة.

إلا ان هناك فروقاً ذات دالة إحصائية تتعلق بمتغير الخبرة الإدارية، ولصالح الخبرة الإدارية الأعلى فئة (11 سنة فاكثر).

ويلاحــظ من جدول رقم (13)، بان التأثير الرئيسي للتفاعل بين المتغيرات، الــنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمستوى، غير دال إحصائيا، حيث كــان مســتوى الدلالــة < 0,05 فعلى سبيل المثال : التفاعل بين المتغيرين النوع

الاجتماعـــي والمؤهـــل العلمي، كانت قيمة ف =(0,33) (معنوية ف = 0,921 > 0,05)

كذلــك يلاحــظ بــانّ الــتفاعل بين الجنس، والخبرة، والمستوى, غير دال إحصائيا، حيث كانت قيمة ف = (1,39) (ف المعنوية = 0,214)، وهذه النتيجة بدورهـــا تشـــير إلى نمط الاتساق في العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار تبعا للنوع الاجتماعي والخبرة والمستوى.

ونتـــيجة لذلـــك قامت الباحثة بأجراء تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات لكـــل متغير مستقل بصورة متفردة، وقد تبين من التحليل انه توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية تعـــزى إلى العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية لعملية اتخاذ القرار لدى مديـــري المـــدارس تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية (جدول رقم 14). ويتضح ان هناك تأثيرا ذا دلالة إحصائية للخبرة الإدارية لصالح الفئة (11 سنة فاكثر) اكثر من ذوي الفئة (1ــ5) و(6ــ 10) في كل من العوامل التنظيمية والبيئية. وهذه النتيجة منطقية لانه كلما زادت خبرة مدير المدرسة كلما ذاد معرفته وفهمه وإدراكه للعوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار.

2.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

1- وضـــع قواعـــد مبنـــية على أسس علمية موضوعية من قبـــل وزارة التربية والتعلـــيم فـــي الأردن، بحيث تساهم في التقليل من العوامل غير الموضوعية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار والذي يتعرض لها مديرو المدارس.

2- ضـــرورة تعييـــن الإداريين التربويين من ذوي الخبرة الطويلة في المؤسسات التعليمية المختلفة وذلك لقلة تأثرهم بالعوامل غير الموضوعية التي تؤثر على قراراتهم التربوية.

3- ضـــرورة تفسير وتوضيح التشريعات التربوية المعمول بها في وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس.

4-إجــراء المــزيد مــن الدراسات الميدانية في هذا المجال، نظرا لافتقار البيئة الأردنــية لمثل هذه الدراسات وبخاصة إذا تمت دراسة متغيرات أخرى ذات علاقة بعملية اتخاذ القرار.

لمراجع

أ ــ المراجع العربية:

بطـــاح، احمد والسعود، راتب.(1997). قدرة مديري المدارس في محافظة الكرم على اتخاذ القرار. **دراسات (العلوم التربوية)**، 24 (1) ، 135 ــ 143.

الـــتوم، عبد اللطيف الشيخ.(1986). **العلاقة بين أنماط القيادة في مستوى الإدارة الـــتربوية المتوســطة يبيـــن مشـــاركة مديري المدارس الثانوية والإلزامية الحكومـــية فـــي الأردن فـــي وضع القرارات التربوية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

جرادات، عزت.(1989). نحو إدارة مدرسية. **رسالة المعلم**، 34 (2) ص 166.

الجـــرايدة، محمـــد ســـليمان مفضـــي. (2001).**درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القـــرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعيدهم فـــي المملكة الأردنية الهاشمية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.

جمعـــه، إســـماعيل إبراهـــيم. (1985). **المعلومات الحسابية والأساليب الكمية في اتخاذ القرارات**. ط1، الإسكندرية.

الجيوســـي، محمـــد رســـلان.(2000). **الإدارة علـــم وتطبيق**. دار المسيرة للنشر والتوزيـــــع.

حبيشي،عادل محمود.(1998). **تقويم اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بمدينة عـــدن، مـــن وجهـــة نظر المديرين والهيئة التعليمية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن.

حسن، عادل.(د.ت). **الإدارة مدخل الحالات**. الدار الجامعية للطباعة والنشر.

الحليمي، خليل.(1986). **مبادئ الإدارة وتطبيقاتها**. ذات السلاسل لطباعة، الكويت.

الحوســـني، محمد بين شامس بن محمد.(1999). **الضغـــوط المـــؤثرة في القرار الإداري الـــتربوي بســـلطنـــة عمـــان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.

الخوالدة، سليمان علي سليمان.(2002). **مستوى ممارسة عملية اتخـاذ الإداري المبنـي علـى الأسـلوب العلمـي لدى مديرات المدارس الأساسية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان.

خويص، عايده إبراهيم.(2001). **العلاقةبين مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القـرارات المدرسية وتقديرهم لذواتهم في مدارس القدس**. رسالة ماجستير غير منشورة.

درويـش، عـبد الكريم وتكلا، ليلى.(1980). **أصول الإدارة العامة**. مكتبة ألانجلو المصرية.

دوانـي، كمـال، وديراني،عـيد. (1984). العلاقـة بيـن نمـط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن. **دراسات الجامعة الأردنية**، مجلـد (1) عدد (6)، ص109-137.

السلمي، علي.(1987). **تحليل النظم السلوكية**. مكتبة غريب للطباعة، القاهرة.

صـبيحات، ابراهـيم.(1994). **مشـاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الشـركات المسـاهمة فـي الأردن**. رسـالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

الطـراونة، سـليمان. (1988). **أثر الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها الإداري الـتربوي فـي الأردن على القرارات التربوية التي يتخذها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

عـبد الفـتاح، نبـيل عـبد الحـافظ.(1991). أثـر التطوير التنظيم على فعالية القـرارات الإداريـة في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان. دراسة ميدانية، **دراسات (دورية الإداري)**، ع (24)، ص 109ــ 143.

عبد الهادي،أحمد. (2001). **الإدارة الأسس والمبادئ العلمية**. دار النهضة العربية، القاهرة.

عبـيدات، أحمـد.(1982). **القـيم المؤثـرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الـثانوية فـي الأردن وموقع القيم الإسلامية منها**. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

عســـاف، عـــبد المعطي محمد. (1983). مبادئ في الإدارة العامة، تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، مطابع الفرزدق التجارية.

عقيلـــي، عمـــر.(1996).**الإدارة (أصـــول وأســـس ومفاهيم)**. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

علـــيوه، الســـيد.(1987). **الإدارة مدخـــل بناء المهارات**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

عمـــاد الديـــن، مـــنى مؤتمن.(1997). حل المشكلات واتخاذ القرارات. **رسالة المعلم**، 38 (1) ص 62 ـ 70، عمان.

العمري، بسام.(2002). آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمـــية في الجامعات الحكومية الأردنية. **دراسات (العلوم التربوية)**، مجلد 29(عدد1)، 308ـ 333.

العمري، خالد.(1992). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفعالـــية المدير من وجهة نظر المعلمين. **أبحاث اليرموك**، مجلد 8 (عدد 3) 143 ـ 174.

الكبيســـي، عامـــر.(1983). **الإدارة العامـــة بيـــن النظرية والتطبيق**. ط5، ج2، الشارقة.

كلالـــدة، ظاهر محمود.(1997). **الاتجاهات الحديثة في القيـــادة التربوية**. زهران للنشر والتوزيع، عمان.

كـــنعان، نـــواف.(1995). **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**. ط4، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

كـــنعان، نـــواف.(2002). **القادة الإدارية**، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

مشـــرقي، حســـن علـــي.(1997). **نظـــرية القرارات الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

مطـــاوع، إبراهيم عصمت.(2003). **الإدارة التعليمية في الوطـــن العربي**. أوراق عربية وعالمية، دار الفكر للطباعة والنشر،عمان.

المنصور، جاسر.(2001). **رضى المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الوزارات الأردنية**. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

المومنــي، موسى جفال.(1983). **دراسة عملية اتخاذ القرارات وتطويــر نموذج لهــا فــي دوائــر التربية والتعليم في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

الــنابه، نجــاة عــبدالله.(1994). واقــع عملية اتخاذ القرار الإداري عند مستوى المدرســة بدولة الإمــارات العربيــة المتحــدة. **رسالة الخليج العربي**، العدد 49، الرياض.

النجار، عبداللة والحليبي، عبداللطيف.(1991). اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام في الكليات والجامعات السعودية. **المجلة العربية للتربية**، 19 (2) ص 32ـ60.

الــنجار، فريد.(1977). **النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية**، وكالة المطبوعات، الكويت.

نشوان، يعقوب.(1986). **الإدارة والأشراف التربوي بين النظرية والتطبيق**. ط2، دار الفرقان عمان.

نوفــل، احمــد حسين.(1988). **ممارسة مديري المدارس الإلزامية الحكومية في الأردن لعملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري**. رســالــة ماجستير غير مشورة الجامعة الأردنية.

وزارة التربــية والتعلــيم فــي الاردن.(2003). **البرنامج الأساسي لتطوير الإدارة المدرسية**. قسم الاشراف والتطوير التربوي.

ياغــي، عبد الفتاح وخاشقجي، هاني.(1989). **اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمــة المدنــية السعودي. دراسة ميدانية تحليلية**، مركز البحوث في كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.

ياغــي، محمــد عــبد الفــتاح.(1988). **اتخاذ القرارات التنظيمية**. جامعة السعود الرياض.

يوسف، سمير محمود،(1980) , إدارة المنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

ب- المراجع الأجنبية:

Cunnigham, G. W. (1982) **Systematic Planning for Educational change**. May field publishing co

Drucker, Peter. (1965) **The Practice of Management, London, Mercury, Books.**

Hanson. E.M. (1979). **Educational Administration and organizational behavior** , Allyn and Bacon.

Heck. Maroulides. Glasman.(1089). The application of Causal Modeling Techniques to administrative Decision Making: The case of Teacher allocation **Educational Administration Quarterly**, 25 (3), August, 253- 267

Hoy, W.K. and Miskel, C.G.(1978).Educational Adminstration: **Theory, Research and practice** , N. Y. Random House

Hyaes, Denis (1996). Taking nothing for granted : the Introduction Of Collaborative Decision - Makinge in a Primary school, **Educational Management & Administration** , 4 (3) 291-300.

Jackson,J. H. and Heaveny.T. D. (1980). Successful Supervision Prentic-Hall, Inc.

Kreitner, Robert. (1995). **Management** , 6th Edition, Boston: Houghton Mifflin company.

Laros, Margaret jean.(1998). Decentralization , paradox : the Magn Etism of centrality on a vision of collaborative decision making site Based. **Dissertation Abstracts International** A 5/ - 11. p. 41-43. May.

Louis, Bone & david L. (1984). **Principles of Management**. Second Edition, New York.

Monday, Wange & others. (1980). **Management** Concepets and practice. Allyn and Bacon Inc , Boston.

Negro , felix.(1984). **Modern Public administration,** Harper And row, Publishers , New York.

Ortiz. F. I. Ogawa. R T. (2000). Site- based decision making Leader ship in American puplic schools. **Journal of Eductional Administration** , 38 (5) 486- 499.

Simon , Herbert A. C. (1977). **The New science of Management decision,** Prentice - hall , Inc England cliffs , New York.

Tannenbum , R weshler ,R and Massarik F. 1961). **Leadership and Organization** : a behavioral Science approach, New York, McCraw-hill book company.

بسم الله الرحمن الرحيم

المحكم الدكتور .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتشرف بمخاطبتكم باني اقوم استبانة بعنوان " اثر العوامل **الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب** " .

وهذه الاستبانة في صورتها الأولية ، حيث تتكون من (57) فقرة ، تنتمي إلى ثلاثة مجالات هي : العوامل الإنسانية ، والعوامل التنظيمية ، والعوامل البيئية . علما بان الاستجابات على الفقرات هي : 1، 2 ، 3 ، 4 ، 5 .

واهم المصطلحات التي تقيسها هي :

*العوامل الإنسانية : هي العوامل ذات الطابع الإنساني التي توجه السلوك نح و القرار السليم ، مثل شخصية المدير ، المعرفة والقيم الشخصي ة ، علاقة المدير بالمرووسن ، والمستشارين وأولياء الأمور .

*العوامل التنظيمية : هي العوامل التي يفرضها النظام العام للمنظمة على المدير ، مثل تركيز السلطة ، ونمط اتخاذ القرارات ، ونوعها وأسلوبها .

*العوامل البيئية : هي العوامل التي تحيط بظروف عمل المنظمة من مؤثرات ، اجتماعية ، واقتصادية ، وسياسية ......

ولما كنتم من ذوي الخبرة والاختصاص بهذا المجال فأنني أرجو التكرم بقراءة هذه الفقرات وتحديد مدى ملاءمتها من حيث الصياغة اللغوية ، والوضوح ، وانتماء الفقرات لمجالها ، وإضافة أو تعديل أو حذف ما ترونه مناسبا .

شاكرة لكم حسن التعاون

الباحثة

الهام أبو حمدي

بسم الله الرحمن الرحيم

أسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	اسم الدكتور	الجامعة
1	أ.د أنمار الكيلاني	الأردنيـــــــــــة
2	د. بسام العمري	الأردنيـــــــــــة
3	أ.د سامي الخصاونة	الأردنيـــــــــــة
4	أ.د عبد الرزاق يونس	الأردنيـــــــــــة
5	د. سلامة طناش	الأردنيـــــــــــة
6	أ.د محمد عيد ديراني	الأردنيـــــــــــة
7	أ.د هاني عبد الرحمن صالح	الأردنيـــــــــــة
8	أ.د اخليف الطراونة	مؤتـــــــــــة
9	د.حسن طعاني	مؤتـــــــــــة
10	د. عبد الفتاح خليفات	مؤتـــــــــــة
11	د. محمد القضاة	مؤتـــــــــــة
12	د. منيرة الشرمان	مؤتـــــــــــة
13	د.عبد الحكيم حجازي	الحســـــــين
14	محمد دهيسات	مشرف تربوي/ العقبة

مجالات وفقرات الاستبانة

الرقم	الفقرة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	ملاحظات
	العوامل الإنسانية					
1	أعيد النظر في القرار إذا وجد ما يبرر ذلك					
2	الجأ لتغيير القرار تفاديا للمعارضة					
3	احلل المواقف وبحرص قبل أن اتخذ قراري					
4	اجمع بين المداخل التقليدية والابتكارية عند صنع القرار					
5	اتخذ القرارات دون خوف على منصبي					
6	أفسر قراراتي بوضوح واتاكد من إن الجميع قد فهمها					
7	أتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تخدم مصلحة المدرسة					
8	أتراجع عن قراراتي التربوية إذا اعترض عليها المعلمون					
9	أتحرى العدالة عند اتخاذي للقرارات التربوية					
10	استفيد من خبرات أبناء المجتمع المحلي لدعم قراراتي					
11	أشرك المعلمين باستمرار في صناعة القرارات المدرسية					
12	استشير ذوي الاختصاص من العاملين بدائرتي قبل اتخاذ القرار					
13	أتقبل انتقاد الآخرين لقراراتي					
14	اشعر بالالتزام نحو القرارات التي تتخذ					
15	اعتبر القرارات التي تم اتخاذها نموذجية					
16	تتأثر القرارات التي اتخذها باتجاهاتي الفكرية					
17	تتأثر القرارات التي اتخذها بخبراتي الشخصية					
18	القرارات التي اتخذها تكون في نطاق تخصصي دائما					
19	عند اتخاذي للقرارات أميل تلقائيا لتفكير بنتائجها المستقبلية					
20	تميل القرارات التي اتخذها بخبراتي العملية السابقة					
21	اعتمد على البديهة في اتخاذي للقرار					
	العوامل التنظيمية					
1	توجد مشكلة في تبادل الأفكار بيني وبين المستويات الإدارية العليا					
2	الصلاحيات المخولة لي كافية لاتخاذ قرار سليم					

الرقم	الفقرة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	ملاحظات
3	قوانين وأنظمة وزارتي واضحة بدرجة كافية					
4	أقوم بدراسة تكلفة القرار على المؤسسة قبل اتخاذه					
5	اهتم بإدارة الوقت والإحساس بأهمية الزمن عند اتخاذي القرارات .					
6	أفوض بعض سلطاتي وصلاحياتي للمعلمين لتسهيل عملية اتخاذ القرارات					
7	يفوض رؤسائي بعض صلاحياتهم لي لتسهيل العمل					
8	احرص على متابعة الأنظمة والتعليمات الصادرة عن الجهات العليا					
9	احتفظ بالسلطة النهائية في قبول أو عدم قبول مقترحات وتوصيات المعلمين					
10	استغل عملية الصراع التنظيمي لمصلحة المدرسة باتخاذ القرارات الحاسمة					
11	اتخذ القرارات التربوية طبقا للقوانين					
12	كثرة الأعمال الكتابية والروتينية التي أقوم بها تعيق عملية اتخاذ القرار					
13	أضع قائمة بكل إيجابيات وسلبيات قراراي					
14	عدد المعلمين في المدرسة يؤثر على قراراتي					
15	تعدد المستويات الإدارية يعيق عملية اتخاذي للقرار					
16	أدون القرارات والقواعد والإجراءات كافة واحفظها بسجلات خاصة					
17	أشكو من جمود وتعقد الأنظمة واللوائح					
18	أشكو من غموض الأنظمة واللوائح					
19	أساعد على فتح قنوات اتصال فعالة بين داخل المدرسة وخارجها					
20	أشكو من النقص في تكنولوجيا التعليم والأدوات والأجهزة وعدم الاستخدام الأمثل لها					
21	أقوم باتخاذ بعض القرارات المؤقتة بغرض تجربتها قبل إقرارها بشكل نهائي					

الرقم	الفقرة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	ملاحظات
	العوامل البيئية					
1	أشكو من عدم وجود فلسفة واضحة وثابتة ونابعة من التراث والتقاليد					
2	أراعى التقاليد والقيم الدينية التي تؤثر على اتخاذي القرار					
3	استعين بمدرستي بوسائل التكنولوجيا لتطوير التعليم					
4	أتأثر بالتغيرات السريعة والمفاجئة في النظم والقوانين التي تصدرها الدولة .					
5	أتأثر بالتغيرات السريعة والمفاجئة في النظم والقوانين التي تصدرها الوزارة					
6	أعاني من عدم استقرار الأنظمة السياسية					
7	أشكو من التخطيط غير السليم بين الأجهزة الإدارية في الوزارة					
8	الاحتكاك بين المصالح العامة والمصالح الخاصة يؤثر على اتخاذي للقرار					
9	أعاني من كثرة التعديلات والتفسيرات في الأنظمة					
10	يتأثر قراري بالظروف الاقتصادية السائدة					
11	أعاني من الأجهزة الرقابية والتفتيشية					
12	وسائل الإعلام المختلفة تؤثر على اتخاذي للقرار					
13	يتأثر قراراي بالمنظمات غير الرسمية والجمعيات والأندية					
14	تتأثر قرارات بالعادات والتقاليد والأعراف وأنماط السلوك الاجتماعي السائدة					
15	تتأثر قراراتي بالمحسوبية والمجاملة وتدخل العلاقات الشخصية في المعاملات الرسمية					

بسم الله الرحمن الرحيم

عمـــادة الدراســــات العليـــا

كلية العلـــوم التربويـــــة

قسم / الأصول والإدارة التربوية

أخي المدير .... أختي المديرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،

فأن الباحثة ستقوم بإعداد دراسة بعنوان " **أثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب** " . وذلك لنيل درجة الماجستير من جامعة مؤتـــــــة .

وقد قامت الباحثة ببناء وإعداد هذه الاستبانة ، المكونة من ثلاثة مجالات :

1. العوامل الإنسانيـــة
2. العوامل التنظيميـــة
3. العوامل البيئيـــة

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة ، أرجو التكرم بالتعاون مع الباحثة في تعبئة فقرات هذه الأداة بدقة وموضوعية ، دون إهمال أي فقرة ومع عدم ذكر الاسم .

علما بان المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، وستكون موضع سرية تامة .

معلومات عامة :

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب :

الجنـــــس	☐ ذكر	☐ وأنثى		
المؤهل العلمي	☐ بكالوريوس	☐ بكالوريوس ودبلوم	☐ ماجستير فاكثر	
الخـــــبرة	☐ (1 – 5)	☐ (6 – 10)	☐ (11 سنة فاكثر)	
مستوى المدرسة	☐ أساسي	☐ ثانوي		

الباحثة

الهام أبو حمدي

مجالات وفقرات الاستبانة

الرقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
		موافق بدرجة				
	العوامل الإنسانية					
1	أعيد النظر في القرار إذا وجد ما يبرر ذلك					
2	الجأ لتغيير القرار تفاديا للمعارضة					
3	احلل المواقف بحرص قبل أن اتخذ قراري					
4	اتخذ القرارات دون خوف على منصبي					
5	احرص على توضيح قراراتي بهدف التأكد من استيعابها					
6	أتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تخدم مصلحة المدرسة					
7	أتراجع عن قراراتي التربوية إذا اعترض عليها المعلمون					
8	أتحرى العدالة عند اتخاذي للقرارات التربوية					
9	استفيد من خبرات أبناء المجتمع المحلي لدعم قراراتي					
10	أشرك المعلمين باستمرار في صناعة القرارات المدرسية					
11	استشير ذوي الاختصاص من العاملين بدائرتي قبل اتخاذ القرار					
12	أتقبل انتقاد الآخرين لقراراتي					
13	اشعر بالالتزام نحو القرارات التي اتخذها					
14	اعتبر القرارات التي تم اتخاذها نموذجية					
15	تتأثر القرارات التي اتخذها باتجاهاتي الفكرية					
16	تتأثر القرارات التي اتخذها بخبراتي الشخصية					
17	تكون القرارات التي اتخذها في نطاق تخصصي					
18	أفكر عند اتخاذي للقرارات بنتائجها المستقبلية					
19	تتأثر القرارات التي اتخذها ر بخبراتي العملية السابقة					
20	اعتمد على البديهة في اتخاذي للقرار					
	العوامل التنظيمية					
1	توجد مشكلة في تبادل الأفكار بيني وبين المستويات الإدارية العليا					
2	تعتبر الصلاحيات المخولة لي كافية لاتخاذ قرار سليم					
3	اعتبر تشريعات وزارة التربية والتعليم واضحة بدرجة كافية					
4	أقوم بدراسة تكلفة القرار على المدرسة قبل اتخاذه					
5	اهتم بإدارة الوقت عند اتخاذي القرارات					
6	أفوض بعض صلاحياتي للمعلمين لتسهيل عملية اتخاذ					

	القرارات					
7	يفوض رؤسائي بعض صلاحياتهم لي لتسهيل العمل					
8	احرص على متابعة التشريعات الصادرة عن الجهات العليا					
9	احتفظ بالسلطة النهائية في قبول أو عدم قبول مقترحات المعلمين					
10	أوظف عملية الصراع التنظيمي لصلحة المدرسة باتخاذ القرارات الحاسمة					
11	اتخذ القرارات التربوية طبقا للقوانين والأنظمة والتشريعات					
12	تعيق كثرة الأعمال الكتابية الروتينية عملية اتخاذ القرار					
13	أضع قائمة بكل إيجابيات وسلبيات قراراي					
14	يؤثر في قراراتي عدد المعلمين في الدرسة					
15	يعيق تعدد المستويات الإدارية عملية اتخاذي للقرار					
16	أدون القرارات كافة واحفظها بسجلات خاصة					
17	أشكو من جمود وتعقد التشريعات التربوية					
18	أشكو من غموض التشريعات التربوية					
19	أشجع على فتح قنوات اتصال فعالة بين المدرسة والمجتمع المحلي					
20	أعاني من النقص في الأجهزة والأدوات					
21	اهتم بإيجاد الطريقة المثلى لاستخدام الأجهزة والأدوات					
22	اجمع بين المداخل التقليدية والابتكارية عند صنع القرار					
23	أقوم باتخاذ بعض القرارات المؤقتة بغرض تجربتها قبل إقرارها بشكل نهائي					
	العوامل البيئية					
1	أشكو من عدم وجود فلسفة تربوية واضحة					
2	أراعى التقاليد والأعراف عند اتخاذي للقرارات					
3	تؤثر القيم الدينية في اتخاذي للقرار					
4	أتأثر بالتغيرات السريعة المفاجئة في التشريعات التي تصدرها الدولة					
5	استعين بمدرستي بوسائل التكنولوجيا لتطوير التعليم					
6	عدم استقرار الأنظمة السياسية يؤثر في عملية اتخاذي للقرار					
7	أشكو من التخطيط غير السليم بين الأجهزة الإدارية في الوزارة					
8	يؤثر في اتخاذي للقرار التباين بين المصالح العامة والمصالح					

	الخاصة					
9	أعاني من كثرة التعديلات والتفسيرات في الأنظمة					
10	يتأثر قراري بالظروف الاقتصادية السائدة					
11	أعاني من الأجهزة الرقابية والتفتيشية					
12	تؤثر وسائل الإعلام المختلفة في اتخاذي للقرار					
13	يتأثر قراراي بالتنظيمات غير الرسمية					
14	تتأثر قراراتي بالمحسوبية والمجاملة وتدخل العلاقات الشخصية في المعاملات الرسمية					